

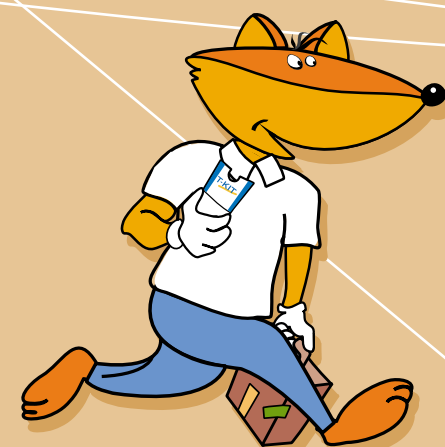
# ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

 **PAKIET SZKOLENIOWY**  
NR 1

W ROKU 1998 RADA EUROPY I KOMISJA EUROPEJSKA POSTANOWIŁY PODJAĆ WSPÓLNE DZIAŁANIA W DZIEDZINIE SZKOLENIA EUROPEJSKICH PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH I W ZWIĄZKU Z TYM WYSTĄPIŁY Z INICJATYWĄ PODPISANIA POROZUMIENIA PARTNERSKIEGO. CELEM TEGO POROZUMIENIA, OKREŚLONYM W SZEREGU UMÓW, JEST „PROMOWANIE POSTAWY AKTYWNEGO OBYWATELA EUROPY ORAZ IDEI SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO POPRZEZ STYMULOWANIE SZKOLEŃ DLA LIDERÓW MŁODZIEŻOWYCH I PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH W WYMIARZE EUROPEJSKIM”.

WSPÓŁPRACA TYCH DWÓCH INSTYTUCJI OBEJMUJE SZEROKIE SPEKTRUM DZIAŁAŃ I PUBLIKACJI ORAZ OPRACOWYWANIE NARZĘDZI WSPIERAJĄCYCH DALSZĄ WSPÓŁPRACĘ W RAMACH SIECI.

PROGRAM PARTNERSTWA OPIERA SIĘ NA TRZECH GŁÓWNYCH KOMPONENTACH, KTÓRYMI SĄ: OFERTA SZKOLENIOWA (DLUGOTERMINOWE SZKOLENIE SZKOLENIOWCÓW/TRENERÓW I SZKOLENIE W ZAKRESIE PROBLEMATYKI OBYWATELSTWA EUROPEJSKIEGO), PUBLIKACJE (MATERIAŁY SZKOLENIOWE I CZASOPISMO ZARÓWNO W WERSJI DRUKOWANEJ, JAK I ELEKTRONICZNEJ) ORAZ NARZĘDZIA SŁUŻĄCE WSPÓŁPRACY W RAMACH SIECI (ZESPÓŁ SZKOLENIOWCÓW I MOŻLIWOŚĆ WYMIANY). OSTATECZNYM CELEM JEST PODNIESIENIE POZIOMU SZKOLENIA PRACOWNIKÓW MŁODZIEŻOWYCH NA SZCZEBLU EUROPEJSKIM I OKREŚLENIE JAKOŚCIOWYCH KRYTERIÓW DLA TAKICH SZKOLEŃ.



Publikacja została sfinansowana ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu  
w ramach Programu MŁODZIEŻ  
Publikacja została sfinansowana ze środków Wspólnoty Europejskiej  
w ramach Programu MŁODZIEŻ



Komisja Europejska

2000



Rada Europy

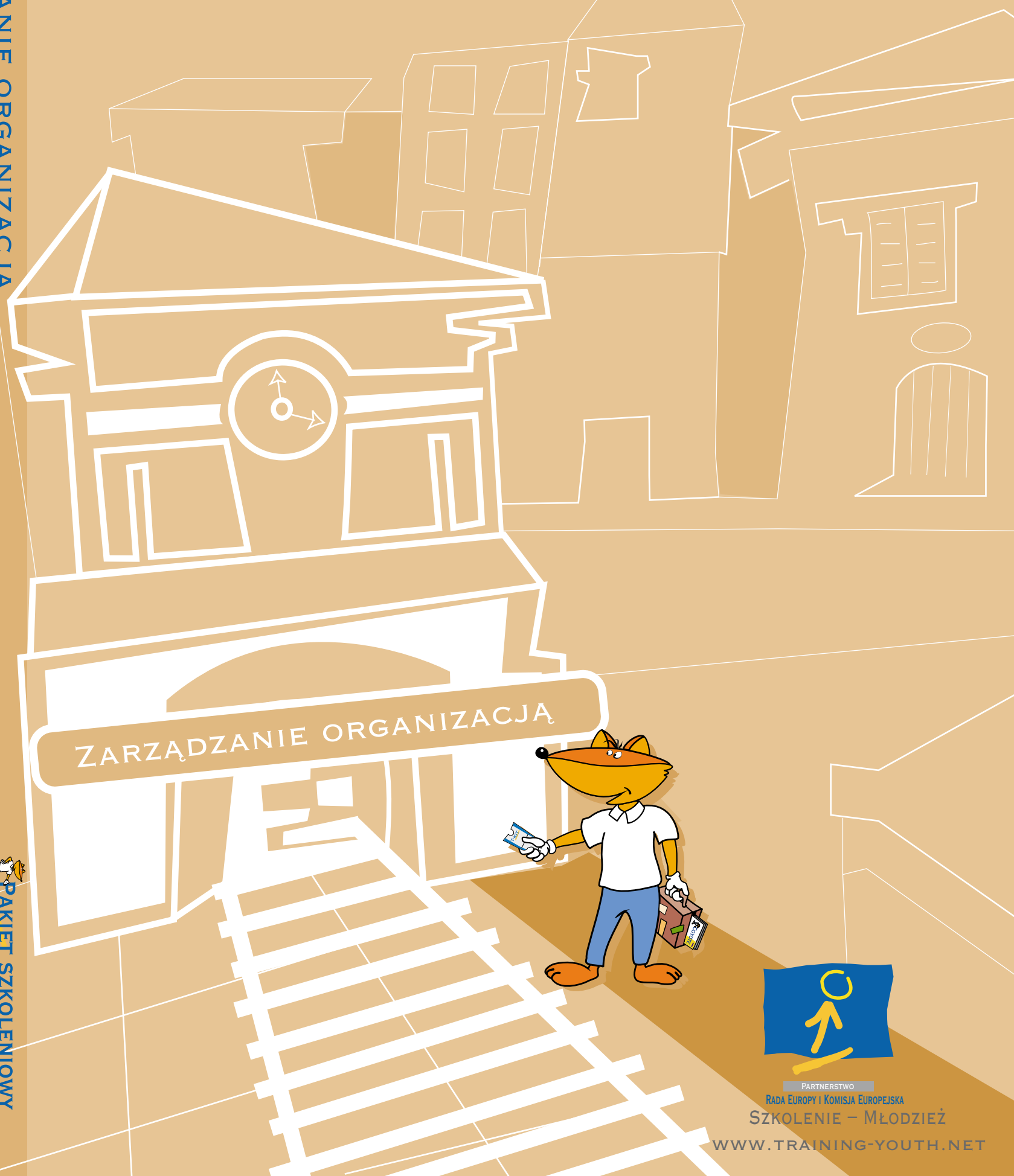
FUNDACJA ROZWOJU SYSTEMU EDUKACJI  
Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ  
ul. Mokotowska 43  
00-551 Warszawa  
tel. 0-22 622 37 06; 628 60 14  
fax: 0-22 622 37 08; 628 60 17  
youth@youth.org.pl; www.youth.org.pl

# ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

 **PAKIET SZKOLENIOWY**  
NR 1

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

PAKIET SZKOLENIOWY  
NR 1



**Zarządzanie  
organizacją**  
Pakiet szkoleniowy

## Witajcie w serii Pakietów Szkoleniowych „T-Kit”

Niektórzy z Was zastanawiają się zapewne, co oznacza angielski termin „T-kit”. Na to pytanie możemy udzielić co najmniej dwóch odpowiedzi. Pierwsza odpowiedź jest prosta – „T-kit” to skrót angielskiego wyrażenia „Training Kit” (pakiet szkoleniowy). Druga odpowiedź wiąże się z brzmieniem wyrażenia „t-kit”, które przypomina wymowę angielskiego słowa „ticket” (bilet), jednego z dokumentów, jakie są nam zwykle potrzebne, gdy wybieramy się w podróż. I właśnie dlatego figurka na okładce zwana „Sniffy” trzyma w łapce bilet na pociąg, wybierając się w podróż z zamiarem odkrycia nowych idei. Wyobrażamy sobie, że niniejszy pakiet jest narzędziem, którego każdy z nas może używać w swojej pracy. A dokładnie – pakiet ten adresujemy do pracowników młodzieżowych i szkoleniowców, oferując im teoretyczne i praktyczne narzędzia do pracy z młodzieżą i szkolenia młodzieży.

Seria pakietów szkoleniowych „T-Kit” jest efektem trwającej rok wspólnej pracy osób z różnych środowisk kulturowych, zawodowych i organizacyjnych. Szkoleniowcy młodzieżowi, liderzy młodzieżowi z organizacji pozarządowych oraz autorzy zawodowo zajmujący się pisaniem tekstów współpracowali ze sobą, aby stworzyć publikacje na wysokim poziomie, które odpowiadałyby potrzebom odbiorców, a równocześnie uwzględniały różnorodność podejść do każdego tematu w całej Europie.

Niniejszy pakiet jest częścią serii czterech tytułów opublikowanych po raz pierwszy w roku 2000, po których w kolejnych latach ukażą się następne pozycje. Pakiet jest jednym z produktów Programu Partnerstwa na rzecz Szkolenia Pracowników Młodzieżowych (Partnership Programme on Youth Worker Training), prowadzonego przez Komisję Europejską i Radę Europy. Oprócz pakietów szkoleniowych efektem partnerskiej współpracy tych dwóch instytucji są kursy szkoleniowe, czasopismo „Kojot” („Coyote”) i dynamiczna witryna internetowa.

Więcej informacji o efektach partnerskiej współpracy (nowe publikacje, ogłoszenia o kursach szkoleniowych itp.) oraz pakiety szkoleniowe w wersji elektronicznej można znaleźć w witrynie Programu Partnerstwa pod następującym adresem: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net).

Publikacje Rady Europy  
F-67075 Strasburg Cedex

© Rada Europy i Komisja Europejska, lipiec 2000

Przedruk materiału z niniejszej publikacji jest dozwolony wyłącznie na zasadach niekomercyjnych i w celach edukacyjnych pod warunkiem podania źródła.

Niniejszy dokument nie w pełni wyraża oficjalne stanowisko Komisji Europejskiej lub Rady Europy, ich państw członkowskich czy organizacji współpracujących z tymi instytucjami.

The Polish translation of the original T-Kit was funded and made by the Polish National Agency in 2002 with the permission of the Partnership Programme. The Polish National Agency assumes responsibility for the accuracy of the translation.

Publikacja została sfinansowana w roku 2002 ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu i Komisji Europejskiej w ramach Programu MŁODZIEŻ. Przekład za zgodą Programu Partnerstwo. Narodowa Agencja Programu MŁODZIEŻ ponosi pełną odpowiedzialność za zgodność polskiej wersji językowej z tekstem oryginalnym.



Zarządzanie  
organizacją

**Koordinacja serii „T-kit”:**

Silvio Martinelli

**Redaktorzy niniejszego pakietu:**

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

**Autorzy niniejszego pakietu:**

(zob. również ostatnią stronę)

Jonathan Bowyer

Arthur Murphy

Paola Bortini

Rosa Gallego Garcia

**Komitety redakcyjne**

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse  
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*European Federation for Intercultural  
Learning*

Esther Hookway

*Lingua Franca*

Carol-Ann Morris

*European Youth Forum*

Heather Roy

*World Association of Girl Guides  
and Girl Scouts*

**Sekretariat**

Sabine Van Migem (*pomoc administracyjna*)

Genevieve Woods (*Bibliotekarz*)

**Okładka i postać Sniffy'ego**

The Big Family

**Specjalne podziękowania należą się również:**

- Patrickowi Penninckx – za koordynację prac związanych z wydaniem serii „T-kit”, ciągłe wsparcie oraz zapewnienie powiązań z innymi projektami Umowy Partnerskiej;
- Anne Cosgrove i Lenie Kalibataite – za wkład w pierwszą fazę projektu;
- wszystkim wydawcom i autorom, którzy wyrazili zgodę na przedruk swych materiałów objętych prawami autorskimi;
- oraz, choć wymienionym na końcu, ale równie ważnym – wszystkim tym osobom, które w różnym charakterze, w różnych momentach i w różny sposób przyczyniły się do tego, że całe to przedsięwzięcie okazało się możliwe!



PARTNERSTWO  
RADA EUROPY I KOMISJA EUROPEJSKA  
SZKOLENIE-MŁODZIEŻ

**Rada Europy  
DG IV**

**Dyrektoriat Młodzieży i Sportu**

Europejskie Centrum Młodzieży w Strasburgu

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, Francja

Tel: +33-3-8841 2300 – Fax: +33-3-8841 2777

Europejskie Centrum Młodzieży w Budapeszcie

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapeszt, Węgry

Tel: +36-1-2124078 – Fax: +36-1-2124076

**Komisja Europejska**

**DG Edukacja i Kultura**

**Wydział D5: Polityka Młodzieżowa i Program Młodzież**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Bruksela, Belgia

Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158



## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>1. Środowisko: kontekst i kultura europejskich organizacji młodzieżowych</b> .....	9
1.1. Wprowadzenie.....	9
1.2. Kontekst historyczny.....	11
1.3. Kultura organizacji.....	12
1.3.1. Czym jest kultura? .....	12
1.3.2. Style organizacji.....	14
<b>2. Zarządzanie samym sobą</b> .....	19
2.1. Wprowadzenie.....	19
2.2. Samoświadomość.....	19
2.2.1. <i>Uczenie się tego, jak się uczyć</i> .....	19
2.2.2. <i>Uczenie się poprzez doświadczenie i style uczenia się</i> .....	19
2.2.3. <i>Uczenie się emocjonalne</i> .....	23
2.2.4. <i>Uczenie się myślenia</i> .....	24
2.2.5. <i>Uprzedzenia</i> .....	26
2.3. Zarządzanie własnymi zasobami.....	27
2.3.1. <i>Od kompetencji do fachowości</i> .....	27
2.3.2. <i>Motywacja wewnętrzna</i> .....	28
2.3.3. <i>Zarządzanie czasem</i> .....	30
2.3.4. <i>Panowanie nad stresem</i> .....	32
2.3.5. <i>Zarządzanie komunikacją</i> .....	36
2.3.6. <i>Zarządzanie zmianą</i> .....	37
<b>3. Zarządzanie ludźmi</b> .....	43
3.1. Wprowadzenie.....	43
3.2. Zespoły i liderzy.....	43
3.2.1. <i>Praca zespołowa i przywództwo</i> .....	43
3.2.2. <i>Motywowanie ludzi</i> .....	49
3.2.3. <i>Przekazywanie uprawnień</i> .....	51
3.2.4. <i>Odpowiedzialność</i> .....	51
3.3. Szkolenie, rozwój i ocena .....	52
3.3.1. <i>Ucząca się organizacja</i> .....	52
3.3.2. <i>Style uczenia się</i> .....	53
3.3.3. <i>Ocena pracy i przegląd wyników pracy</i> .....	53



---

3.4. Trening, mentoring i doradztwo.....	56
3.4.1. <i>Trening</i> .....	56
3.4.2. <i>Mentoring</i> .....	58
3.4.3. <i>Doradztwo</i> .....	59
<b>4. Zarządzanie procesami .....</b>	<b>61</b>
4.1. Wprowadzenie.....	61
4.2. Zarządzanie organizacją.....	61
4.2.1. <i>Struktura zarządzania</i> .....	62
4.3. Zarządzanie systemami.....	64
4.4. Rozwój organizacji.....	65
4.5. Podejmowanie decyzji i opracowywanie polityki.....	66
4.6. Komunikacja i informacja.....	69
4.7. Wiedza i uczenie się.....	69
4.8. Planowanie strategiczne .....	71
4.8.1. <i>Dlaczego planowanie jest ważne</i> .....	71
4.8.2. <i>Czym jest planowanie strategiczne</i> .....	72
4.8.3. <i>Kroki w planowaniu strategicznym</i> .....	72
4.9. Zarządzanie finansami .....	76
4.9.1. <i>Budżet</i> .....	77
4.9.2. <i>Bilans</i> .....	78
4.9.3. <i>Rachunek przychodów i wydatków</i> .....	78
4.9.4. <i>Rachunki przepływów pieniężnych</i> .....	78
4.10. Zawieranie umów.....	78
4.11. Warunki zatrudnienia.....	79
4.12. Zarządzanie stosunkami ze środowiskiem zewnętrznym .....	80
<b>Załącznik 1: Podejścia do zarządzania – historia i współczesność .....</b>	<b>81</b>
<b>Załącznik 2: Ocena pakietu szkoleniowego „Zarządzanie organizacją” .....</b>	<b>85</b>
<b>Załącznik 3: Bibliografia i lista dalszych lektur.....</b>	<b>87</b>



Niniejszy pakiet szkoleniowy powstał z myślą o stymulowaniu rozwoju dobrze zarządzanych organizacji młodzieżowych w całej Europie. W tym celu przedstawiono w nim teoretyczne podstawy i praktyczne zastosowania technik zarządzania organizacją.

Pakiet ma służyć:

- szkoleniowcom i innym osobom przekazującym wiedzę z zakresu zarządzania organizacją,
- menedżerom (tj. sekretarzom generalnym, koordynatorom współpracy zagranicznej, dyrektorom naczelnym, przewodniczącym/prezesom itp.) małych i średnich pozarządowych organizacji młodzieżowych.

Zarówno słowo „menedżerowie”, jak i słowo „zarządzanie” mogą czasem brzmieć nieco obco w porównaniu z żargonem używanym w organizacjach młodzieżowych. Chcielibyśmy jednak podkreślić, że zarządzanie odnosi się nie tylko do prowadzenia działalności gospodarczej. Pamiętajcie, że każdy wolontariusz organizujący jednodzielną wycieczkę zarządza ludźmi i środkami. Istotne jest więc, by poszczególne osoby identyfikowały się z koncepcją zarządzania.

Autorzy niniejszego pakietu szkoleniowego nie starają się rozwiązać wszystkich problemów organizacji młodzieżowych. Rozwiązania są równie niepowtarzalne jak same organizacje i poszczególni ludzie. Nie istnieją zatem cudowne recepty, proponujemy natomiast techniki i metody, które można dostosować do realiów swojej organizacji i które mogą pomóc w usprawnianiu jej działalności.

W publikacji o objętości niniejszego pakietu nie ma dość miejsca na dogłębne przeanalizowanie wszystkich zagadnień związanych z zarządzaniem organizacją. Z tego względu autorzy musieli dokonać selektywnego wyboru omawianych zagadnień. Dobór zagadnień w niniejszym pakiecie szkoleniowym oraz ich zgrupowanie w czterech rozdziałach jest wynikiem ożywionej dyskusji wśród autorów, którzy w ten sposób podzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie praktyki i teorii zarządzania. Zaplanowano też wydanie innych pakietów szkoleniowych dotyczących takich specjalistycznych zagadnień jak pozyskiwanie funduszy. W niniejszej publikacji podano również uzupełniającą bibliografię obejmującą różną tematykę.

Prezentowany pakiet szkoleniowy został podzielony na cztery główne działy, które można traktować

jako niezależne opracowania, ale również jako całość przedstawiającą pewien sposób na zarządzanie organizacjami. Każdy dział zbudowany jest w ten sam sposób, obejmuje: podstawy teoretyczne, analizę oraz specjalne ćwiczenia mające pomóc szkoleniowcom w ich pracy.

W rozdziale 1 przedstawiliśmy organizacje jako systemy, które są powiązane ze środowiskiem zewnętrznym, a równocześnie mogą tworzyć specyficzne środowisko wewnętrzne, określane jako „kultura”. Słowa „środowisko” używamy celowo, chodzi bowiem o to, by osoby zajmujące się zarządzaniem mogły najpierw rozważyć kontekst funkcjonowania organizacji młodzieżowych oraz ich rolę w dzisiejszym społeczeństwie.

Rozdziały 2 i 3 są poświęcone ludziom, tj. najważniejszym „zasobom” organizacji; rozdział 2 dotyczy zarządzania (czy kierowania) samym sobą – zasadniczego elementu poprzedzającego zarządzanie innymi. W tym rozdziale zajmujemy się odkrywaniem własnego potencjału, który umożliwia pełnienie funkcji menedżera i lidera, a także poznajemy proces uczenia się i znaczenie stosunków międzyludzkich w zarządzaniu.

Rozdział 3 dotyczy zarządzania ludźmi. Zarządzanie postrzega się nie jako czynnik kontrolujący, lecz raczej jako funkcję koncentrującą się na misji organizacji. Zarządzanie umożliwia zdefiniowanie i zrealizowanie celu poprzez adaptację do zmian. Pozwala także na utrzymywanie równowagi między różnymi często kolidującymi ze sobą koniecznościami występującymi w pracy.

W rozdziale 4 analizujemy zarządzanie procesami (czy „zasobami poza-ludzkimi”) w obrębie organizacji i poza organizacją. Procesy traktujemy jako te elementy w życiu organizacji, które stale się zmieniają, rozwijają i stanowią reakcję na bodźce z zewnątrz.

Słowo „organizacja” pochodzi od greckiego słowa „organon”, które oznacza narzędzie lub instrument. Mamy nadzieję, że informacje zawarte w kolejnych rozdziałach ułatwią organizacjom młodzieżowym działanie w charakterze efektywnego narzędzia, po to by mogły zaspokoić potrzeby młodych ludzi w całej Europie.

Mamy również nadzieję, że będziecie z przyjemnością czytać niniejszy pakiet szkoleniowy.

# 1. Środowisko: kontekst i kultura europejskich organizacji młodzieżowych



## 1.1. Wprowadzenie

Istnieje wiele terminów, za pomocą których określa się i definiuje organizacje młodzieżowe, ale żaden z nich nie wydaje się dostatecznie szeroki, by uwzględnić ich pełną różnorodność. Właściwie definicje wręcz ograniczają tę różnorodność, a ona stanowi jedną z najwyraźniej widocznych cech organizacji młodzieżowych. Warto jednak przyjrzeć się treści kilku spośród tych definicji, ponieważ w większości z nich podkreśla się kluczowe aspekty pozwalające określić miejsce, jakie zajmują organizacje młodzieżowe w społeczeństwie oraz rolę, jaką w nim odgrywają.

- a) Są to często organizacje ochotnicze: wprowadzie niektóre zatrudniają pracowników odpłatnie, jednak ich organy decyzyjne (kierownicze) wyższego szczebla tworzą wolontariusze.
- b) Są to organizacje niekomercyjne (typu „non-profit”): nie chodzi tu o to, że nie mogą one osiągać zysków finansowych, lecz o to, że wszelkie zyski zostaną ponownie zainwesto-

wane w działania, które będą przyczyniać się do wypełnienia ich misji.

- c) Są to organizacje pozarządowe: nie wchodzi one w skład administracji publicznej, co jednak nie oznacza, że nie mogą być przez nią wspierane (np. finansowo)<sup>1</sup>.
- d) Są to organizacje młodzieżowe: tworzą je grupy ludzi, którzy zmagają się do zrealizowania łączących ich wartości w ramach wspólnej struktury i organizacji. Młodzi ludzie odgrywają wyraźną rolę w co najmniej jednym z poniższych aspektów:
  - odpowiadają za prowadzenie organizacji; sami nie muszą być beneficjentami, ponieważ ich działalność może być ukierunkowana na dziedzictwo kulturalne, środowisko czy ludzi starszych,
  - są beneficjentami prowadzonej przez organizację działalności; samą organizacją działań mogą natomiast zajmować się dorośli.

### Propozycje ćwiczeń

Niektórzy mogą sądzić, że wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji młodzieżowej wiedzą o tej organizacji tyle samo i tak samo ją postrzegają, ale w wielu wypadkach wcale tak nie jest. To pierwsze ćwiczenie powinno stworzyć grupie możliwość przedyskutowania różnych sposobów patrzenia na organizację z punktu widzenia każdego członka grupy. Dzięki temu grupa stworzy wspólny obraz organizacji oraz wspólne dla wszystkich „słownictwo” opisujące organizację.

- Grupa analizuje powyższe definicje i dyskutuje o tym, które z powyższych cech pasują do ich organizacji i w jaki sposób. Następnie uczestników prosi się o podanie innych cech, które mogą wyraźniej określać specyfikę ich organizacji.
- Aby grupa uwzględniła w dyskusji wszystkie istotne aspekty, uczestnikom można rozdać poniższą listę, przy czym powinni oni odnieść te aspekty do swojej organizacji.

- Cele
- Od kiedy działa
- Stopień sformalizowania
- Struktura wewnętrzna
- Dziedzina działalności
- Grupa odbiorców
- Geograficzny zasięg działalności
- Ciągłość działań
- Rodzaj działań
- Stosunki z innymi organizacjami



<sup>1</sup> Punkty a, b i c zaczerpnięto z: Alfred Vernis Domenech i inni, 1998 r.



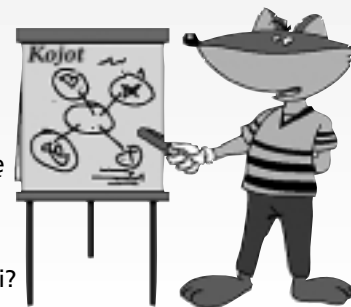


Gdybyśmy porównali różne definicje i role czy funkcje organizacji młodzieżowych w całej Europie, nietrudno byłoby dostrzec, że w różnych krajach istnieją w tej kwestii bardzo odmienne poglądy. Ta odmiennność wpływa w znacznym stopniu nie tylko na rolę, jaką organizacje młodzieżowe odgrywają w społeczeństwie, ale także na to, w ja-

wiedzę o nowych zjawiskach zachodzących w ich środowisku, aby zmiany ich nie zaskoczyły bądź też nie umknęły ich uwadze. Na przykład uruchomienie przez władze publiczne nowego rodzaju usług może oznaczać zakończenie problemu, który organizacja młodzieżowa stara się rozwiązać poprzez swą działalność; jeśli organi-

### Propozycje ćwiczeń

- Po uzgodnieniu najważniejszych cech, które definiują organizację młodzieżową, powinniśmy postąpić krok naprzód i zastanowić się nad rolą organizacji w społeczeństwie. W tych rozważaniach pomocne mogą być następujące pytania:
  - Czy organizacje młodzieżowe same tworzą przestrzeń do swej działalności, czy też wypełniają pewną lukę?
  - Czy prowadzą one pewnego rodzaju prace, które powinny być wykonywane przez władze? A może proponują odpowiedzi i alternatywne rozwiązania określonych problemów, które mają wpływ na nasze społeczeństwa, a w szczególności na młodzież?
  - Na czym w istocie polega wkład organizacji młodzieżowych w podnoszenie świadomości i obronę praw?
  - Czy w społeczeństwie istnieją inne grupy lub osoby, które już prowadzą taką działalność? Jeśli tak, czy te działania są prowadzone w taki sam sposób? Na czym polegają różnice?
  - Czy organizacje młodzieżowe stwarzają młodym ludziom możliwość odgrywania aktywnej roli w społeczeństwie?
  - Dlaczego dzieje się tak, że niektórzy ludzie pracują na zasadzie wolontariuszy, a inni nie?
  - Czy praca ochotnicza jest przemijającą modą, czy też jest to trwały sposób uczestnictwa młodzieży?
  - Czy organizacje młodzieżowe promują i realizują wartości i postawy, które mają istotne znaczenie dla społeczeństwa?
  - Czy organizacje młodzieżowe stanowią faktycznie reprezentację młodzieży w Europie, czy też reprezentują jedynie mniejszość, która w nich uczestniczy? Czy w związku z tym organizacje młodzieżowe można uznać za prawdziwych rzeczników młodzieży, czy też nie są one uprawnione do odgrywania tej roli?



ki sposób odgrywają one tę rolę. Warto pamiętać o różnych scenariuszach, w które wpisuje się działalność organizacji młodzieżowych w Europie, wszystkie te różnice mogą bowiem mieć wpływ na sposób zarządzania organizacjami.

Na te pytania nie ma po prostu jednej właściwej odpowiedzi – zadaniem grupy jest ustalenie, która z tych sytuacji tworzy ramy jej działalności. Kolejne uwarunkowanie wynika z tego, że organizacje młodzieżowe nie funkcjonują w próżni. Żyją one w określonym środowisku, które wywiera na nie wpływ. Z tego względu organizacje młodzieżowe powinny stale aktualizować swą

zacja nie przewidzi takiego rozwoju wydarzeń i nie będzie stosownie do tego działać, utraci ona swój cel i prędzej czy później będzie musiała rozwiązać się albo nadać swej działalności nowy kształt czy kierunek. Nowe możliwości w takiej sytuacji otwiera czasem większe uwrażliwienie się na pewne zagadnienia, co może stanowić centralny element prac organizacji.

W tym miejscu chcielibyśmy podkreślić, że zasadniczą sprawą dla osób pełniących w organizacjach młodzieżowych funkcje kierownicze jest to, że muszą one umieć odczytywać otaczające ich realia, jest to bowiem jedyny sposób umożli-



wiający aktywne działanie i rozwój organizacji zgodny z aktualnymi i przyszłymi potrzebami społeczeństwa.

## 1.2. Kontekst historyczny

Jeżeli wiemy już, gdzie znajdujemy się obecnie, powinniśmy ustalić, jak znaleźliśmy się w tym miejscu, ponieważ wiele aspektów i sposobów działania organizacji ma swe korzenie w ich historii. Korzenie organizacji powinny zatem poznać i zrozumieć przynajmniej te osoby, które zajmują się zarządzaniem. Czasem niełatwo jest zrozumieć pewien sposób działania, nie poznając wcześniej podłoża historycznego, a to z kolei może mieć wpływ na sposób postrzegania pracy w organizacji przez nowych wolontariuszy. Jeśli nawet pewne zadania wykonywano zawsze w określony sposób, nie gwarantuje to samo w sobie jakości wykonania; powinniśmy zatem

przeanalizować tę kwestię, jeżeli chcemy poprawić funkcjonowanie naszych organizacji.

Zanim przystąpimy do planowania, zanim zaczniemy zastanawiać się, dlaczego coś w organizacji działa dobrze lub nie działa i zanim będzie można podjąć jakiegokolwiek decyzje, menedżerowie powinni poświęcić trochę czasu na poznanie i zrozumienie swoich organizacji. Wnioski z historii mogą stać się elementem wspólnej wiedzy o organizacji i można je wykorzystać przy planowaniu przyszłych działań.

Uczestników należy poprosić o to, by starali się zachować maksymalny obiektywizm, zwłaszcza gdy odpowiadają na trzy ostatnie pytania. Należy uwzględnić prawdopodobny subiektywizm, który ujawni się zwłaszcza przy okazji odpowiedzi na te trzy pytania.

Na początku tego działu wspomniano, że to, czym organizacja młodzieżowa jest obecnie, ma swe korzenie w jej historycznym rozwoju. Tą kwestią zajmowaliśmy się w poprzednim ćwiczeniu, należy

### **Propozycje ćwiczeń**

- Uczestnicy zbierają informacje o historii organizacji i przygotowują jej wizytówkę. To ćwiczenie gwarantuje, że wszystkie osoby zajmujące się zarządzaniem będą posiadać taką samą podstawową wiedzę o organizacji. W wizytówce powinny znaleźć się przynajmniej następujące informacje:

Nazwa organizacji

Dziedzina działalności

Data założenia

Liczba członków

Struktura

Najważniejsze wydarzenia w życiu organizacji (w porządku chronologicznym)

Najważniejsze wydarzenia mające miejsce poza organizacją, które miały na nią wpływ (w porządku chronologicznym)

Wnioski z historii: jakie kluczowe czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) decydują o stabilności i rozwoju?

Wnioski z historii: jakie powtarzające się wątki wskazują na przyczyny niestabilności?

W jaki sposób organizację postrzega środowisko zewnętrzne?





więc teraz powrócić do czasów obecnych i przystąpić do dokładniejszej analizy organizacji w dniu dzisiejszym. Proponujemy przyjrzenie się aktualnym programom i powiązanej z nimi infrastrukturze organizacji. W tym celu można opracować charakterystykę organizacji zgodnie z opisanymi niżej trzema etapami.

**Etap 1:** Wymieńcie wszystkie specjalne działania i usługi związane z programami realizowanymi przez organizację, tj. doradztwo i wsparcie, zakwaterowanie/pomoc mieszkaniowa, informacja, poszukiwanie miejsc pracy w firmach, aktualizacja informacji dotyczących polityki publicznej itp. Odnotujcie aktualną skalę działań i zasięg aktualnych programów włącznie z takimi danymi jak np. liczba obsługiwanych klientów, koszt jednostkowy usługi, obsługiwane miejsca/miejscowości itp.

**Etap 2:** Pogrupujcie te działania i usługi związane z realizacją programów według wspólnych efektów, kategorii, podobnego rodzaju usług itp. Spróbujcie spojrzeć na te grupy jak na wyznaczone zadania.

**Etap 3:** Przygotujcie charakterystykę infrastruktury, uwzględniając informacje o podstawowych funkcjach kierowniczych i wykonawczych, które wspierają realizację aktualnego programu, np. zarządzanie kadrami, pozyskiwanie funduszy, marketing, zarządzanie obiektami i finansami oraz funkcjonowanie zarządu.

Uwzględnijcie tu informacje o aktualnej liczbie pracowników zatrudnianych odpłatnie i działających w charakterze wolontariuszy w ramach wszystkich programów i w całej organizacji, jak również liczbę członków zarządu. Podsumujcie również krótko źródła i wykorzystanie funduszy, analizę warunków finansowych oraz inne pokrewne dane związane z zarządzaniem organizacją. Przy prezentowaniu tych danych pomocne są wykresy i rysunki.<sup>2</sup>

Dotychczas zajmowaliśmy się koncepcją organizacji: najpierw staraliśmy się określić, czym jest organizacja młodzieżowa, następnie zastanawialiśmy się nad jej rolą we współczesnym społeczeństwie europejskim, a na zakończenie odkryliśmy kilka kluczowych aspektów naszych organizacji.

Pierwszy termin użyty w tytule następnego działu wydaje się więc już zrozumiały, ale co z drugim?

## 1.3. Kultura organizacji

### 1.3.1. Czym jest kultura?

Istnieje wiele definicji tego terminu. W słowniku współczesnego języka angielskiego Longmana kulturę definiuje się jako „zwyczaje, przekonania, sztukę, muzykę oraz wszystkie inne produkty myśli ludzkiej, które zostały stworzone przez określoną grupę ludzi w określonym czasie”.

Bardzo często pojęcie „kultura” odnosi się po prostu do folkloru lub sztuki. Jeśli jednak spojrzymy na to pojęcie nieco szerzej, dostrzeżemy również kilka innych elementów, np. humor, kuchnię czy nawet związki rodzinne. Jeśli chcielibyśmy wyjaśnić to pojęcie w bardzo prosty sposób, moglibyśmy powiedzieć, że kultura jest określonym sposobem zachowania lub działania pewnej grupy ludzi. I tu nietrudno dostrzec analogię: organizacje młodzieżowe są grupami ludzi, którzy wykonują pewne zadania w określony sposób.

Problem polega na tym, że pewne elementy, które możemy uważać za część kultury, nie są tak wyraźnie widoczne jak inne. Z przedstawionego niżej rysunku wynika, że w rzeczywistości tylko jedna dziesiąta komponentów kultury jest wyraźnie widoczna, a więc 90% kultury ma charakter podświadomy. W tym sensie kulturę postrzega się jako górę lodową, której widoczny jest tylko czubek, ale oczywiście należy brać pod uwagę całość.

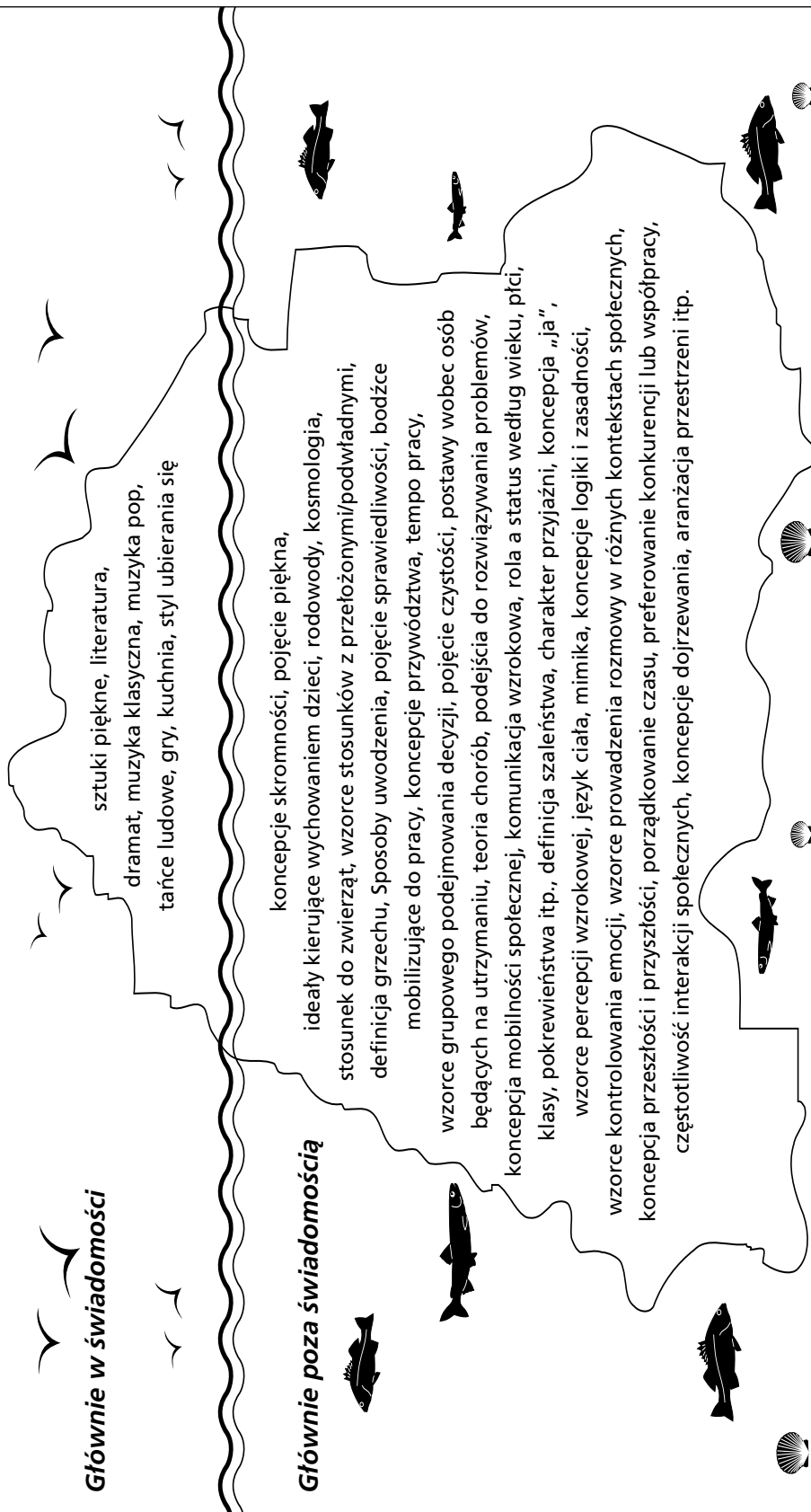
Przystępując teraz do badania kultury organizacji, musimy zachować ostrożność. Trzeba zawsze pamiętać, że musimy wykraczać w naszej analizie poza to, co wyraźnie widoczne, w innym razie umknie nam bowiem dziewięć dziesiątych elementów tworzących naszą kulturę.

Wielu autorów pisało już o kulturach organizacji, wskazując na pewne wzorce zachowania, z którymi z łatwością może identyfikować się większość organizacji.

Istnieją aspekty kultury, które są szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania naszymi organizacjami. Musimy pamiętać, że każda kultura reaguje w inny sposób na ten sam problem, a – co równie ważne – jednostki pasują lub nie

<sup>2</sup> Michael Allison i Jude Kaye 1997 r.

## Rys. ZO-1: Koncepcja kultury jako góry lodowej



Źródło: AFS Orientation Handbook, 1984, tom IV, str. 14.





pasują do określonej kultury. To ostatnie ostrzeżenie wskazuje na oczywiste skutki dla grup ludzi, którzy łączą się dla osiągnięcia wspólnego celu.

Autorzy niniejszego pakietu szkoleniowego uważają, że do ich koncepcji kultury w odniesieniu do organizacji młodzieżowych pasuje ostatnia definicja. Jest ona prosta i praktyczna, która – mamy nadzieję – ułatwi osobom działającym w organizacjach poznanie i zrozumienie bytu, do którego przynależą.

### **Propozycje ćwiczeń**

Poniższe definicje kultury organizacji można wykorzystać do pobudzenia dyskusji. Które definicje najchętniej stosowałiby członkowie grupy?

- Definicja Trompenaarsa: „... istotą kultury nie jest to, co widoczne na powierzchni, lecz wspólne sposoby rozumienia i interpretowania świata przez grupy ludzi.”
- Definicja Morgana: „Mówiąc o kulturze, mamy zazwyczaj na myśli wzorzec rozwoju, który znajduje odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartościach, prawach i codziennych zwyczajach społeczeństwa”.
- Definicja Wilkinsa: „przyjmowane za pewnik i wspólne znaczenia, jakie ludzie przypisują swym umowom społecznym”.
- Definicja Ouchi i Jacksona: „jak robi się tutaj różne rzeczy”.

Ouchi i Jackson twierdzą również, że „Organizacje są mini-społeczeństwami, które mają swe odrębne wzorce kultury i subkultury. Te wzorce przekonań czy wspólnych znaczeń... mogą wywierać decydujący wpływ na zdolność organizacji jako całości do podejmowania wyzwań, przed jakimi staje.”

### **1.3.2. Style organizacji**

Pamiętając o tym, co oznacza dla nas pojęcie kultury organizacji, możemy teraz przeanalizować pewne podstawowe style organizacji

(za: Charles Handy). Przedstawione charakterystyki pomogą nam określić kulturę naszej organizacji, a to z kolei pomoże nam odpowiedzieć na następujące pytania:

- Dlaczego w naszej organizacji różne rzeczy robi się w określony sposób?
  - Jakie są zalety i wady tej metody działania?
  - Dlaczego ludzie, zależnie od swej osobowości, pasują lub nie pasują do naszej organizacji?
- Odpowiedzi na wszystkie te pytania stanowią dla nas niezbędną podstawę podejmowania decyzji, gdy jako menedżerowie staramy się znaleźć nowe drogi rozwoju naszych organizacji.

Poniższe charakterystyki są streszczeniem opartym na opracowanej przez Handy’ego klasyfikacji czterech głównych kategorii kultur organizacji.

#### **Kultura klubu**

Organizację można najbardziej obrazowo opisać jako pajęczynę, ponieważ klucz do całej organizacji znajduje się w jej centralnym punkcie, otoczone coraz bardziej rozszerzającymi się kręgami wpływów. Im bliżej pająka, tym większe wpływy.

Koncepcja organizacji w kulturze klubu zakłada, że organizacja istnieje wyłącznie jako „przedłużenie” człowieka stojącego na jej czele czy nawet założyciela. Jeżeli mógłby on wykonać każde zadanie, organizacja w ogóle by nie istniała, istnieje ona bowiem faktycznie dlatego, że nie jest on w stanie sam wykonać pewnych zadań. Organizacja powinna zatem być „przedłużeniem” szefa lub założyciela i działać w jego imieniu, a więc stanowić klub podobnie myślących ludzi.

A oto kilka zalet takiej kultury:

- Organizacja jest produktywna.
- Cele organizacji zostaną osiągnięte w ten czy inny sposób.
- Praca jest wykonywana sprawnie i efektywnie oraz nadzorowana.
- System można utrzymać, a organizacja może robić wszystko.
- Wielką zaletą takiej organizacji jest jej zdolność do natychmiastowego i intuicyjnego reagowania na szanse lub kryzysy dzięki temu, że ścieżki komunikacji są bardzo krótkie, a władza jest scentralizowana.

Ta kultura ma jednak również pewne wady:

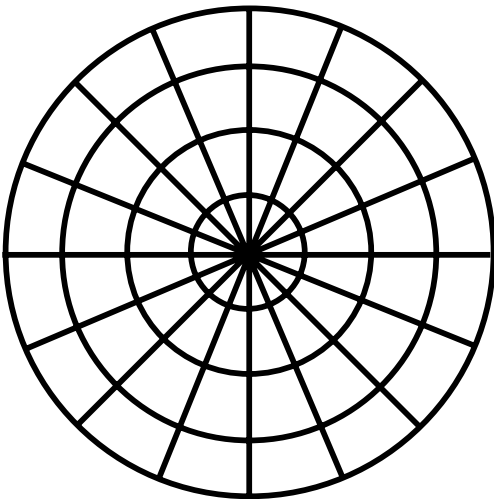
- Produkcja nie zawsze zaspokaja potrzeby.
- Decyzje podejmuje się w sposób arbitralny.
- Nie można uwolnić się od różnego rodzaju nacisków i konieczności.
- Egzystowanie w niej wywołuje urazy, gniew oraz chęć zemsty u przegranych.



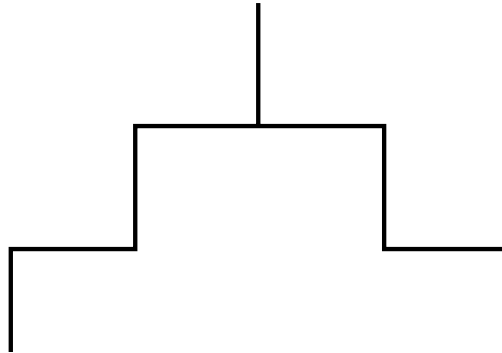
---

**Rys. ZO-2: Klasyfikacja kultur organizacji według Handy'ego**

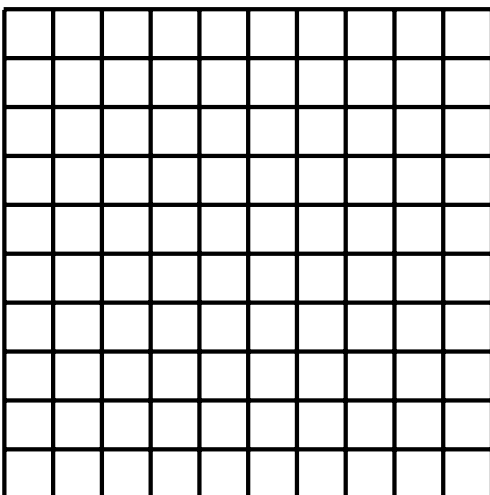
*Kultura klubu*



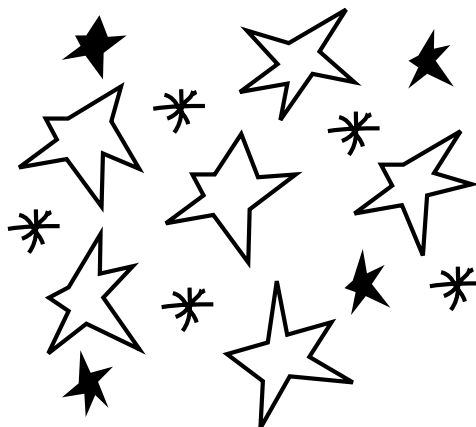
*Kultura ról*



*Kultura zadaniowa*



*Kultura jednostek*



Źródło: Charles Handy, *Understanding Voluntary Organisations*, 1990, ISBN 0-14-01438-6, str. 86, 88, 90, 92.  
Przedruk za zgodą Penguin Books Ltd.



- Zmusza ludzi do zajęcia pozycji defensywnych.
- Nie zaspokaja indywidualnych potrzeb członków.

Kulturę najbardziej obrazowo przedstawia się w postaci schematu organizacyjnego, jaki posiada wiele organizacji. Schemat wygląda jak piramida składająca się z okienek oznaczających poszczególne stanowiska pracy. W każdym okienku podaje się nazwę stanowiska, a poniżej, mniejszymi literami, nazwisko osoby aktualnie zajmującej dane okienko; oczywiście gdy dana osoba odchodzi z organizacji, okienko pozostaje.

### **Kultura ról**

U podstaw koncepcji organizacji w tej kulturze leży założenie, że organizacje stanowią zbiory ról określonych przez okienka stanowisk. Role są ze sobą powiązane w sposób logiczny i uporządkowany, dzięki czemu łącznie pozwalają wykonywać pracę organizacji. Organizacja to element inżynierii strukturalnej, w którym role ułożone są piętrowo, a zakresy odpowiedzialności i zadania są ze sobą powiązane. Jednostki są wykonawcami ról posiadającymi swój zakres obowiązków czy opis stanowiska, w którym efektywnie określono zarówno samą rolę, jak i jej granice. Co pewien czas, w związku ze zmianą priorytetów, organizacja zmienia ustawienie ról i ich wzajemne powiązania, a następnie zmienia przydział jednostek do ról zgodnie z nowym układem.

#### **Zalety:**

- Dobrze zdefiniowane i przestrzegane role, zadania i funkcje.
- Wysoka jakość pracy.
- Dobrze zdefiniowane i przestrzegane zależności finansowe i hierarchiczne.
- Członkowie mają poczucie, że są ważni, a ich opinie są brane pod uwagę.

#### **Wady:**

- Trudności w sytuacji, gdy trzeba stawić czoło nieprzewidywanym problemom.
- Czasochłonność; gdy trzeba zmienić strukturę, niewiele osób potrafi i może to zrobić.
- Odrzucanie nieplanowanych/nieprzewidywanych działań.
- Opóźnienia w podejmowaniu decyzji.

### **Kultura zadaniowa**

Kultura zadaniowa powstała w związku z zapotrzebowaniem na taką formę organizacji, która byłaby w stanie reagować na zmiany w sposób

mniej indywidualistyczny niż kultura klubowa, a równocześnie szybciej niż kultura ról.

Koncepcja organizacji w tej kulturze zakłada, że do realizacji projektu, rozwiązania problemu lub wykonania zadania potrzebna jest grupa lub zespół utalentowanych i pomysłowych osób. W ten sposób każde zadanie wykonuje się zgodnie z jego wymogami, przy czym metody nie muszą wcale być ujednolicone w całej organizacji. Poza tym skład grup można zmieniać, grupy można rozwiązywać bądź rozszerzać stosownie do tego, jak zmienia się zadanie.

Kulturę zadaniową preferuje wielu fachowców, ponieważ pracują oni w grupach, dzieląc się zarówno umiejętnościami, jak i obowiązkami.

#### **Zalety:**

- Członkowie mają poczucie, że czegoś dokonali oraz motywację do dalszej pracy.
- Ludzie są kompetentni, mają specjalistyczne kwalifikacje, są racjonalni, niezależni i analityczni.
- Szczegółowo analizuje się przyczyny i skutki problemów oraz ewentualne rozwiązania.

#### **Wady:**

- Trudno skierować energię członków na zarządzanie codziennymi zadaniami, wzbudzić zainteresowanie szerszych kręgów społeczeństwa i rozpowszechniać informacje.
- Trudności z przedstawieniem w sposób zrozumiały własnego stanowiska.
- Trudno uzyskać zgodę ludzi, gdy konieczna jest zmiana.

### **Kultura jednostek**

Kultura jednostek różni się znacznie od poprzednich trzech kultur, ponieważ na pierwszym miejscu stawia cele indywidualne, a z organizacji czyni kuźnię czy źródło indywidualnych talentów. Najbardziej oczywistym przykładem są ci fachowcy (np. lekarze, prawnicy, architekci), którzy dla własnej wygody tworzą grupy świadczące usługi w określonym zawodzie.

U podłoża koncepcji organizacji w tej kulturze leży założenie, że najważniejszy jest talent jednostki, a utalentowane jednostki powinny być obsługiwane przez jakąś organizację, której działalność ograniczona jest do minimum.

Poszczególni fachowcy w tych organizacjach uważają kierownictwo za kategorię o niższym statusie, która, jeśli to rzeczywiście konieczne, powinna



dysponować jedynie ograniczonymi formalnymi środkami kontroli nad fachowcami. Fachowcy wolą na ogół takie pojęcia jak: praktyka, izby/stowarzyszenia czy partnerstwo/spółki.

#### Zalety:

- Zaspokajanie w pewnym stopniu indywidualnych potrzeb (bezpieczeństwo, poczucie własnej wartości itp.) członków.
- Bliskie, przyjazne, otwarte stosunki między ludźmi, zakładające wzajemny szacunek.
- Dążenie do intelektualnej i emocjonalnej integracji członków.

#### Wady:

- Trudno jest natychmiast uzyskać wyniki i wdrażać decyzje.
- Powoduje marnotrawstwo czasu i sprawia, że energię kieruje się na inne sprawy niż cele i powstające problemy.

### Propozycje ćwiczeń

- Grupa zastanawia się nad tym, czy klasyfikacja kultur organizacji Handy'ego jest dziś nadal aktualna. Czy obecnie działające organizacje mogą dodać jakieś nowe elementy do tej klasyfikacji? Jaki wpływ na kulturę organizacji ma baza w postaci silnie zakorzenionych wartości i polityka dotycząca wolontariatu?

Po tej krótkiej charakterystyce różnych stylów kultury należy dodać, że niektóre organizacje stanowią raczej mieszankę tych stylów niż model jednego z nich w czystej postaci. O określonym stylu organizacji decyduje wiele czynników, a styl nie jest często wynikiem wyboru, lecz kształtuje się przypadkowo lub na drodze ewolucji.

Wprawdzie w tym miejscu nie wyjaśniamy tego zagadnienia, warto jednak dodać, że do każdego

stylu pasuje określony typ człowieka. Obecnie prowadzi się ważne badania, których celem jest określenie indywidualnych cech pasujących do każdej kultury organizacji. Cooke i Laferty opracowali katalog kultur organizacji („Organisational Culture Inventory”) „jest to instrument pomiarów ilościowych; za jego pomocą mierzy się dwanaście rodzajów norm zachowania opisujących style myślenia i zachowania, które mogą być pośrednio lub bezpośrednio wymagane, aby jednostka pasowała do organizacji lub jej działu oraz spełniała oczekiwania całej organizacji lub jej działu. Te normy zachowania określają, w jaki sposób wszyscy członkowie organizacji (...) mają podchodzić do swej pracy i jak mają wyglądać interakcje między nimi”. Wpływa to również na różne sposoby uczenia się przez jednostki, ten aspekt omówiono bardziej szczegółowo w części dotyczącej samoświadomości. Choć badania przeprowadzone przez Cooke'a i Laferty'ego wykraczają poza zakres niniejszej publikacji, chcieliśmy podkreślić znaczenie kultury w organizacjach.

### Propozycje ćwiczeń

- Po zapoznaniu się z podanymi wyżej charakterystykami kultury grupa wskazuje, która kultura istnieje w jej organizacji. Pierwszym krokiem może być przegląd najważniejszych cech każdego typu. Grupa powinna być w stanie uzgodnić, która kultura lub które kultury mają najwięcej wspólnych cech z ich organizacją. Następnie uczestnicy powinni przeanalizować zalety i wady swej kultury oraz powiązać je z realiami, w jakich działa ich organizacja. Grupa musi zdawać sobie sprawę z tego, że kultura nie jest elementem statycznym – ewoluuje ona wraz z organizacją zarówno pod wpływem czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych.







## 2. Zarządzanie sobą

### 2.1 Wprowadzenie

Młodzi ludzie często zajmują w organizacjach młodziemkowych stanowiska kierownicze nie dlatego, że chcą być menedżerami, ale dlatego, że mają możliwość popracowania dla danej organizacji przez określony czas. Nierzadko więc takie osoby nie odbyły wcześniej odpowiedniego szkolenia w zakresie zarządzania i dopiero ta sytuacja sprawiła, że muszą po raz pierwszy sprostać takiemu zadaniu.

W niniejszym dziale zajmujemy się potrzebą zarządzania czy kierowania samym sobą w tej nowej sytuacji, radzenia sobie z nowymi obowiązkami, nowymi ludźmi i nowymi emocjami. Na ogół chciałoby się przede wszystkim jak najszybciej przystąpić do działania. W prezentowanym pakiecie sugerujemy jednak, abyście najpierw pomyśleli przez chwilę o sobie, swoim dotychczasowym życiu oraz o tym, w jaki sposób załatwiacie różne sprawy i układacie sobie stosunki z innymi, a zwłaszcza o tym, w jaki sposób uczycie się. Po zakończeniu kierowniczej pracy w organizacji odkryjecie, że najważniejsze jej efekty związane są z uczeniem się – zarówno w sensie zdobywania umiejętności i kształtowania postaw, jak i w sensie rozwoju własnych możliwości.

### 2.2. Samoświadomość

#### 2.2.1. *Uczenie się tego, jak się uczyć*

Istnieją różne definicje uczenia się, które dotyczą wiedzy i zdolności lub umiejętności. Nie ma jednej najlepszej metody. Uczenie się można określić jako poznawanie swojego potencjału; ten potencjał ukazuje się w postaci nowej wiedzy, nowych zdolności, nowych postaw i nowych umiejętności, a przede wszystkim jako połączenie tych wszystkich elementów w całość, którą można nazwać fachowością. Uczenie się to nie tylko czynność umysłu. W formalnym systemie kształcenia zbyt często uczy się dzieci i młodzież takich metod nauki, które opierają się wyłącznie na wykorzystywaniu umysłu. Nauczanie zakłada, że odbiorca jest w pewnym sensie pasywny, natomiast uczenie się ma charakter aktywny. O ile centralną postacią w procesie nauczania jest często nauczyciel, w procesie uczenia się jest nią sama ucząca się osoba. Istnieje tu zasadnicza różnica. A kto jest centralną postacią w szkoleniu? Czy jesteście tacy jak nauczyciele?

Zdaniem Petera Valla, dzięki temu, że stosujemy nowoczesne technologie i mamy bardziej wygod-

ne niż kiedyś krzesła czy fotele, jesteśmy dziś skłonni wierzyć, że w naszym środowisku uczenia się nie odtwarzamy otoczenia, w jakim przebiega formalne kształcenie. Na czym polega różnica między środowiskiem kształcenia formalnego a proponowanym przez nas podejściem?

W kształceniu nieformalnym zamiast terminu nauczanie używa się raczej terminu uczenie się. Centralnym elementem własnego rozwoju staje się zatem indywidualna nauka oraz uczenie się tego, jak się uczyć. W tym procesie uczenia się niezwykle istotne znaczenie mają: środowisko i inni ludzie, ponieważ te dwa elementy tworzą kontekst i wnoszą dodatkową jakość z punktu widzenia uczącej się osoby.

W dzisiejszym społeczeństwie kapitał intelektualny zastąpił rozumiany bardziej tradycyjnie kapitał, który warunkował powodzenie w działalności gospodarczej czy życiu. Koncepcja uczenia się, jak się uczyć opiera się na założeniu, że istnieją różne sposoby uczenia się, wymagające od człowieka całościowego zaangażowania, co oznacza zaangażowanie umysłu, emocji, ciała i zdolności do myślenia.

#### *Propozycje ćwiczeń*

- Uczestnicy zbierają przysłowia/powiedzenia z różnych kultur dotyczące uczenia się, nauczania, kształcenia i szkolenia (uwzględniając również przyjętą w Unii Europejskiej definicję „uczenia się przez całe życie” /life-long learning“/).
- Dzielą je na kategorie i sprawdzają.
- Zestawiają różnice i podobieństwa.

#### 2.2.2. *Uczenie się poprzez doświadczenie i style uczenia się*

Peter Honey i Alan Mumford wyodrębnili różne style uczenia się. Zgodnie z ich teorią, każdy człowiek uczy się analizując określone sytuacje. Zdolność do stosowania różnych stylów uczenia się zakłada, że człowiek potrafi uczyć się analizując różne sytuacje i doświadczenia, maksymalizując w ten sposób możliwości nauki. W pewnych środowiskach szkolenie stwarza zatem okazję do przemyślenia własnego doświadczenia i uczenia się, korzystając z tego doświadczenia.



Honey i Mumford przygotowali ankietę o stylach uczenia się, obejmującą 80 stwierdzeń sytuacyjnych, które mają ułatwić skoncentrowanie się na własnym zachowaniu. Na podstawie opracowanych reakcji na te stwierdzenia ustala się preferowany styl uczenia się danej osoby. Następnie twórcy ankiety wyjaśniają, na czym polegają cztery różne style uczenia się, omawiają sytuacje najlepiej dostosowane do tych stylów i przedstawiają propozycje radzenia sobie w sytuacjach, gdy należałoby raczej zastosować mniej preferowane style. Powinniście jednak pamiętać, że tę ankietę opracowano w Stanach Zjednoczonych, a w związku z tym pewne stwierdzenia mogą odzwierciedlać specyfikę kultury tego kraju.

Honey i Mumford udoskonaliли również koło Kolba uczenia się poprzez doświadczenie. Koło to zmieniono poniżej na spiralę, aby podkreślić ciągłość rozwoju. Zgodnie z tą teorią istotne jest nie

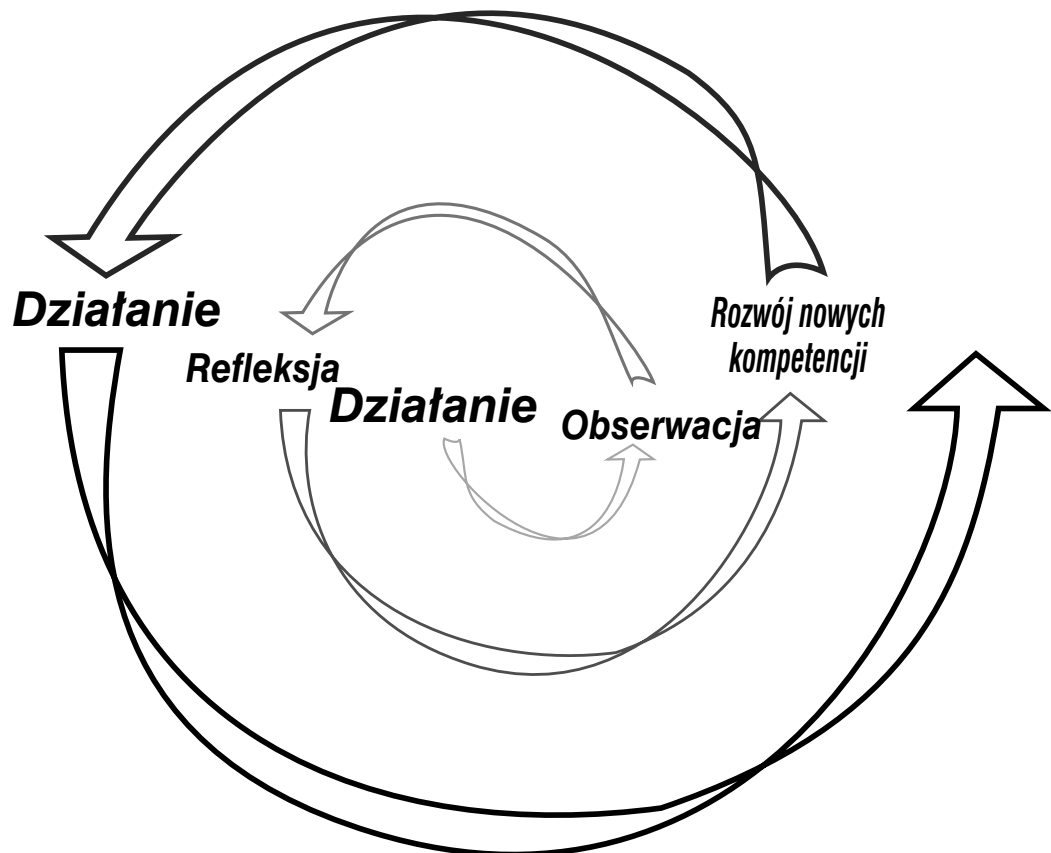
to, co przydarza się człowiekowi, ale to, jak wykorzystuje się te zdarzenia. Przyjmuje się, że uczenie się poprzez doświadczenie to proces składający się z 4 etapów. Nieważne jak długo trwa ten proces; najistotniejsze jest to, by przejść od fazy doświadczenia do przemyślenia tego doświadczenia, krytycznej analizy oraz uogólnienia i dojść do planowania tego, jak wykorzysta się nowo zdobyte kompetencje.

Etap 1 – Działanie i doświadczanie stanowią część codziennego życia, ale można również specjalnie zaaranżować taką sytuację.

Etap 2 – Obserwacja i refleksja nad tym, co nam się przydarzyło.

Etap 3 – Wyciąganie wniosków z doświadczenia i uogólnianie.

**Rys. ZO-3: Uczenie się (koło/spiralą)**



Źródło: Peter Honey i Alan Mumford, *The Manual of Learning Styles*, 1992, ISBN 0-9508444-7-0, str. 3.  
Wersja dostosowana

**Rys. ZO-4: Style uczenia się – zalety i wady**

<b>Działacz</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
Ma elastyczny i otwarty umysł Chętnie podejmuje próby Chętnie stawia czoło nowym sytuacjom Jest optymistycznie nastawiony do wszelkich nowości, a więc nie będzie prawdopodobnie przeciwstawiał się zmianom	Ma skłonność do podejmowania działań, które wydają się oczywiste na pierwszy rzut oka, bez ich przemyślenia Często podejmuje zbędne ryzyko Ma skłonność do robienia zbyt wielu rzeczy samemu i ekspozowania siebie kosztem innych Pośpiesznie przystępuje do działań bez odpowiedniego przygotowania Nudzi go wdrażanie/utrwalanie
<b>Myśliciel</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
Staranny Skrupulatny i metodyczny Rozważny Potrafi słuchać innych i przyswajać informacje Rzadko zdarza mu się pochopnie wyciągać wnioski	Często unika bezpośredniego udziału Powoli namyśla się i powoli podejmuje decyzje Jest nadmiernie ostrożny i zbyt rzadko podejmuje ryzyko Brakuje mu asertywności – nie jest to typ szczególnie rozmowny i nie nadaje się do towarzyskich pogaduszek
<b>Teoretyk</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
Ma umiejętność logicznego myślenia wertykalnego* Racjonalnie podchodzi do problemu i jest obiektywny Umie zadawać pytania sondażowe Jest zdyscyplinowany	Ma ograniczoną zdolność myślenia lateralnego* Niełatwo znosi niepewność, nieporządek i niejasność Nie toleruje niczego, co subiektywne czy intuicyjne Nieustannie przypomina, co powinno się, trzeba, należy
<b>Pragmatyk</b>	
<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
Chętnie sprawdza rozwiązania w praktyce Ma praktyczne i realistyczne podejście do problemu Jest rzeczowy – od razu przechodzi do sedna sprawy Potrafi sprawnie korzystać ze zdobyczy techniki	Jest skłonny do odrzucania wszystkiego, co nie ma oczywistego zastosowania Niezbyt interesuje się teorią czy podstawowymi zasadami Ma skłonność do chwytania się pierwszego doraźnego rozwiązania problemu Niecierpliwie reaguje na głędzenie Skupia się na zadaniach, a nie na ludziach

\* „Myślenie wertykalne” – rozwiązywanie problemów za pomocą konwencjonalnych procesów logicznego myślenia. „Myślenie lateralne” – rozwiązywanie problemów za pomocą pośredniego i kreatywnego podejścia, na ogół poprzez rozważanie problemu w sposób nowy i nietypowy (zgodnie z *New Oxford Dictionary of English*) [przyj. tłum.]



Etap 4 – Zastosowanie nowo zdobytych kompetencji lub planowanie nowego doświadczenia.

Te cztery style uczenia się, przedstawione jako typ działacza, myśliciela, teoretyka i pragmatyka, są powiązane z czterema etapami uczenia się.

Na każdym etapie istnieje preferowany styl uczenia się.

Osoby preferujące styl działacza są dobrze przygotowane do etapu 1.

Osoby preferujące styl myśliciela są dobrze przygotowane do etapu 2.

Osoby preferujące styl teoretyka są dobrze przygotowane do etapu 3.

Osoby preferujące styl pragmatyka są dobrze przygotowane do etapu 4.

Najlepiej przygotowane do przejścia przez wszystkie cztery etapy są niewątpliwie osoby wszechstronne, potrafiące uczyć się w sposób zintegrowany. Większość ludzi preferuje jednak określone style uczenia się, które ułatwiają przejście przez pewne etapy, a utrudniają przejście przez inne. Te preferencje dotyczące stylu decydują w ogromnej mierze o tym, jakiego rodzaju zajęcia czy działania stwarzają ludziom najlepsze możliwości do nauki.

- Działacze najlepiej uczą się z doświadczeń gdy:
  - mają do czynienia z nowymi doświadczeniami, problemami i możliwościami stanowiącymi okazję do uczenia się;
  - mogą zaangażować się w takie krótko trwające zajęcia „tu i teraz” jak gry symulujące prowadzenie firmy, zadania konkursowe, ćwiczenia polegające na odgrywaniu ról;
  - są w centrum uwagi i zajmują się czymś spektakularnym;
  - „rzuca się ich na głęboką wodę”, zlecając im wykonanie zadania, które uważają za trudne.
- Z kolei myśliciele najlepiej uczą się gdy:
  - zachęca się ich do obserwacji, przemyślenia i „przeżucia” działań;
  - mogą zastanowić się przed podjęciem działania, przyswoić informacje przed wygłoszeniem własnych uwag;
  - mają możliwość przeanalizowania i oceny tego, co się zdarzyło i czego się nauczyli;
  - mogą podejmować decyzje we właściwym sobie tempie, bez nacisków i napiętych terminów.

- Teoretycy najlepiej uczą się gdy:
  - mają czas na metodyczne zbadanie powiązań i wzajemnych zależności między koncepcjami, zdarzeniami i sytuacjami;
  - funkcjonują w uporządkowanych sytuacjach o jasnych celach;
  - mają możliwość krytycznego rozważenia i wypróbowania podstawowej metodologii, założeń czy logiki leżącej u podłoża zdarzeń czy rozwiązań;
  - gdy są zmuszeni do wysiłku umysłowego.
- Pragmatycy najlepiej uczą się gdy:
  - istnieje oczywisty związek pomiędzy omawianą sprawą a problemem lub możliwością w pracy;
  - przedstawia się im techniki wykonywania zadań, które mają oczywiste praktyczne zalety i które można aktualnie zastosować na ich stanowisku pracy;
  - mają możliwość wypróbowania i ćwiczenia technik pod nadzorem instruktora oraz wysłuchania uwag wiarygodnego eksperta;
  - mogą skoncentrować się na kwestiach praktycznych.

Jeśli wiecie już, który styl bądź które style uczenia się preferujecie, powinniście dobrze przemyśleć relatywne zalety i wady każdego stylu. Wybór odpowiednich możliwości czy okazji do uczenia się polega zasadniczo na tym, by znaleźć zajęcia, w których wykorzysta się plusy, a minusy

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy otrzymują opracowaną przez Honey'a i Mumford'a ankietę o stylach uczenia się\* oraz arkusz punktacji bez definicji stylów uczenia się.
  - Uczestników dzieli się na grupy według wyników ankiety.
  - Każda grupa wymienia doświadczenia, które stwarzają dla niej najlepsze możliwości nauki, oraz opracowuje charakterystyki stylów uczenia się, wybierając jedynie wspólne elementy.
  - Te charakterystyki porównuje się ze stylami uczenia się określonymi przez Honey'a i Mumford'a.
- Należy pamiętać, że wiele osób ma więcej niż jeden styl uczenia się.

\* Ankieta jest objęta prawami autorskimi. Zamieszczono ją w publikacji: Peter Honey i Alan Mumford (1992), *The manual of learning styles*.



nie będą stanowić zbyt poważnej przeszkody. W tej analizie pomogą Wam wskazówki z tabeli na s. 21. Preferowany styl uczenia się ma wpływ na to, jak wykonujecie swe obowiązki w charakterze menedżera, jak sami uczycie się i jakimi jesteście szkoleniowcami; najważniejsze jest rozwinięcie niedostatecznie rozwiniętych stylów, chodzi bowiem o to, abyście mogli uczyć się w bardzo różnych sytuacjach.

Warto również pamiętać, że podczas szkolenia czy w pracy na kierowniczym stanowisku wykorzystujemy najczęściej swój preferowany styl bądź preferowane style uczenia się. Jeśli współpraca z ludźmi mającymi różne style uczenia się ma układać się dobrze, powinniście organizować zajęcia odpowiadające czterem stylom uczenia się, aby każdy miał możliwość nauki.

### 2.2.3. *Uczenie się emocjonalne*

W eksperymentach poświęconych temu, jak działają emocje i kiedy nas zawodzą, zwrócono uwagę na to, że emocje są istotne w życiu społecznym, ponieważ mają wpływ na nasz stosunek do samych siebie i innych. Nie ma zgody co do źródła emocji, coraz więcej dowodów wskazuje jednak na to, że u podłoża naszych fundamentalnych zasad etycznych leżą predyspozycje emocjonalne. W badaniach nad emocjami stosuje się trzy główne podejścia: biologiczne, poznawcze i konstruktywistyczne. W podejściu biologicznym emocje grupuje się w następujących podstawowych kategoriach: gniew, strach, szczęście, miłość, wstęś i smutek. Emocje mają charakter uniwersalny, ponieważ są wyrazem biologicznych skłonności do działania. Zgodnie z hipotezą „reagowania twarzą” nasze uczucia wzmacniają świadomość naszej ekspresywności, a w związku z tym

#### **Propozycje ćwiczeń**

- Uczestnicy wymieniają uczucia, których wyrażanie jest dopuszczalne w ich kulturze.
- Zastanawiają się nad tym, jakie uczucia są zmuszeni bądź powinni wyrażać w określonych sytuacjach.
- Opisują, w jaki sposób mogą wyrażać swe uczucia.
- Jakie istnieją różnice między płciami, jeśli chodzi o wyrażanie uczuć?
- Uczestnicy porównują swoje odpowiedzi ze wzorcami z innych kultur.

uśmiejch wzmacnia nasze poczucie zadowolenia (Ekman).

W podejściu poznawczym przyjmuje się, że każda emocja występuje wraz z ogólnym poczuciem pobudzenia, a emocje klasyfikujemy zgodnie z konwencjami społecznymi. Wynika z tego, że uczymy się, jakie emocje są dozwolone w określonych sytuacjach. Skłonności biologiczne są następnie kształtowane przez nasze doświadczenia życiowe i naszą kulturę. Emocje są również niejednoznaczne, a terminy je określające wybieramy w porozumieniu z innymi (Schachter).

W podejściu konstruktywistycznym stwierdza się, że emocje są jedynie zachowaniami społecznymi, o których decydują zasady określające właściwą ekspresywność emocjonalną.

Badania, o których wspomniano wyżej, nie pozwoliły dotychczas rozwiązać problemu dychotomii głowa-serce; niektórzy wskazują na przewagę serca, a inni mają odmienne zdanie. Umysł działa zarówno emocjonalnie, jak i racjonalnie. Można właściwie powiedzieć, że mamy dwa umysły – umysł, który myśli, i umysł, który czuje. Te dwa zasadniczo odmienne sposoby rozpoznawania i odbioru rzeczywistości oddziałują na siebie, składając się na nasze życie psychiczne. Te dwa umysły działają przeważnie w ścisłej harmonii, splatając ze sobą swe tak odmienne sposoby rozpoznawania i odbioru rzeczywistości, by prowadzić nas przez świat. Działają one częściowo niezależnie, a każdy z nich odzwierciedla funkcjonowanie odrębnego, ale powiązanego z drugim, systemu obwodów w mózgu. Często czy najczęściej te dwa umysły są znakomicie skoordynowane – bez uczuć nie ma myśli, a bez myśli nie ma uczuć. Ale gdy wzbierają namiętności, naruszona zostaje równowaga.

Goleman sugeruje, że w mózgu człowieka istnieje punkt, w którym spotykają się myśli i emocje. To jak gdyby brama otwierająca drogę do tych pokładów, gdzie gromadzimy zdobywaną w ciągu życia wiedzę o tym, co lubimy i czego nie lubimy. Odcięcie się od pamięci emocjonalnej powoduje, że nie występują już u nas reakcje emocjonalne, które były zakorzenione w tej pamięci, a wszystko nabiera szarej, neutralnej barwy.

Wynika z tego, że często popełniamy błędy, ponieważ nie pamiętamy odczuć powiązanych z wcześniejszymi działaniami. Uczucia są zatem niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji; to właśnie one wskazują nam właściwy kierunek, gdy żelazna logika może być mniej przydatna. Dzięki emocjonalnemu uczeniu się wysyłane są sygnały,



### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy kładą się na podłodze i tworzą „łańcuch” w ten sposób, by głowa jednej osoby dotykała brzucha następnej osoby. Osoba, która trzyma głowę na brzuchu drugiej osoby, poczuje ruchy brzucha i zacznie automatycznie odtwarzać te same ruchy.
- Osobę, która leży na początku łańcucha prosi się, żeby się roześmiała – a wtedy okaże się, że wszyscy kolejno zaczną się śmiać na zasadzie przewracających się kostek domina.
- Uczestników dzieli się na pary i prosi, by symulowali uczucia za pomocą różnych wyrażeń. Następnie grupa przygotowuje słowniczek ze zwrotami wyrażającymi uczucia.

które odpowiednio ukierunkowują nasze decyzje, wykluczając pewne rozwiązania, a eksponując inne. W rozumowaniu uczestniczy zarówno mózg myślący, jak i mózg emocjonalny. Zdolność do odczuwania emocji kieruje podejmowanymi przez nas w każdym momencie decyzjami, a w naszych emocjach rolę wykonawczą odgrywa mózg myślący.

W starym paradygmacie istniał idealny rozum wolny od nacisków emocji. Nowy paradygmat skłania nas do harmonizowania działań głowy i serca. Ponadto, w miarę jak badamy związek pomiędzy ciałem, umysłem i duszą, stwierdzamy, że nasze stany emocjonalne i myślowe wpływają na naszą kondycję fizyczną i odwrotnie. Przyjrzyjmy się po prostu swemu ciału – gdy odczuwamy radosne uniesienie, nasze ciało wydaje się lekkie, a energia rośnie; gdy jesteśmy przygnębieni, ciało wydaje się ciężkie, a energia spada; a gdy czujemy się niepewnie, ramiona pochylają się do przodu, ręce często krzyżujemy w geście obrony itd.

#### 2.2.4. *Uczenie się myślenia*

Czy myślenie to umiejętność? Czy możemy nauczyć się myśleć i wykorzystywać nasze możliwości myślenia. Na to pytanie można odpowiedzieć dwojako zależnie od tego, w co człowiek wierzy. Po pierwsze, myślenie można uznać za przejaw inteligencji zdeterminowanej genami i mierzonej testami ilorazu inteligencji.

Po drugie, myślenie można uznać za umiejętność, którą doskonalili się poprzez szkolenie i ćwiczenie. Te dwa przeciwstawne stanowiska moż-

na jednak również z łatwością połączyć – tak jak w definicji De Bono: „myślenie to umiejętność operacyjna, poprzez którą inteligencja działa na podstawie doświadczenia”.

Co wynika z tej definicji? Inteligencja może być pułapką w rozwoju umiejętności myślenia. Bardzo inteligentna osoba może zająć w pewnej sprawie określone stanowisko, a następnie użyć swej inteligencji do obrony tego stanowiska. Im bardziej inteligentna jest taka osoba, tym lepiej broni tego stanowiska. Im lepiej broni się przyjętego stanowiska, tym mniejszą dostrzega się potrzebę poszukiwania alternatywnych rozwiązań czy słuchania innych ludzi. Drugi aspekt pułapki inteligencji wiąże się z tym, że osoba, która rosła w przekonaniu, że jest bardziej inteligentna niż inni, chce, by ta inteligencja sprawiała jej jak największą satysfakcję. A taką satysfakcję odczuwa się wtedy, gdy udowodni się komuś innemu, że nie ma racji.

Ćwiczenie nie prowadzi automatycznie do poprawy. Należy poświęcić nieco uwagi samym metodom myślenia. Lekcji myślenia nie przewidziano w szkolnym programie nauczania, ponieważ edukacja wpada w pułapkę tradycji. Doświadczenie i wartości tych, którzy podejmują stosowne decyzje, mają swoje źródło wyłącznie w przeszłości. Priorytet przyznaje się informacjom, ponieważ one wskazują, co należy robić. Uznaje się, że myślenia nie można uczyć oddzielnie, lecz jedynie w połączeniu z innymi przedmiotami, a w ten sposób kwestionuje się wartość samego myślenia.

Najbardziej znanym sposobem myślenia jest myślenie krytyczne. Wywodzi się ono z greckiego znaczenia słowa osądzanie. Myślenie krytyczne przebiega w trzech fazach: analiza, osąd i argumentacja. Jeśli przyjrzymy się nauce i technice, stwierdzimy, że sukcesy w tych dziedzinach nie wynikają z krytycznego myślenia, lecz z systemu możliwości, który tworzy hipotezy i wizje.

Najistotniejszym elementem myślenia jest percepcja. Percepcja to sposób postrzegania przez nas świata – co bierzemy pod uwagę, jak porządkujemy sobie świat. Obecnie wydaje się prawdopodobne, że percepcja działa jak samoczynnie organizujący się system informacji. Taki system pozwala wyznaczyć kolejność, w jakiej nadchodzą informacje, by następnie stworzyć określone wzorce. Nasze myślenie jest zatem uwięzione w pułapce tych wzorców.

Narzędzia służące do myślenia są równie niezbędne jak narzędzia do wszelkich innych czynności. Są to narzędzia ukierunkowujące uwagę – bez nich uwaga jest podporządkowana wzorcom wy-



znaczonym przez doświadczenie i nie możemy wydostać się z pułapki. Wyobraźcie sobie kolorową mapkę. Jeżeli musicie znaleźć na niej autostradę, Waszą uwagę przyciągnie linia w kolorze, którym (jak wiecie) oznacza się autostrady. Teraz wyobraźcie sobie, że znajdujecie się w pokoju. Ktoś prosi Was, żebyście zamknęli oczy i wymienili wszystkie zielone przedmioty znajdujące się w tym miejscu. Prawdopodobnie trudno byłoby Wam wymienić wszystkie takie przedmioty. Te przykłady dowodzą, że myślenie lepiej spełnia swą funkcję, jeśli jest ukierunkowane.

Trudności pojawiają się wtedy, gdy myślenie odbywa się równocześnie na różnych poziomach, czyli: logiki, informacji, wrażliwości i kreatywności. W takiej sytuacji sami mamy zamęt w głowie i niełatwo jest nam również porozumieć się z innymi. Jeżeli, na przykład, przy podejmowaniu decyzji pozwolimy naszym myślom określić, co chcielibyśmy zrobić, czego powinniśmy unikać, co czujemy itp., możemy utknąć w martwym punkcie.

Edward De Bono zaproponował sześć ról myślenia, które opisuje za pomocą sześciu kolorowych kapeluszy.

Biały kapelusz – wyraża liczby, dane, obiektywność i to, co znane. Tu nie pozwala się na wyrażanie osobistych opinii. Można jedynie słuchać bez dyskusji. To, co się mówi, nie zawsze ma zastosowanie do wszystkich; są to jedynie wskazówki, które należy rozważyć jako takie, w sposób neutralny.

Czerwony kapelusz – pozwala wyrażać emocje i uczucia bez uzasadnienia i logicznych podstaw. Nie musimy domyślać się, co odczuwają inni ludzie, możemy o to po prostu zapytać. Dzięki możliwości swobodnego wyrażania uczuć jesteśmy w stanie włączać i wyłączać emocje w ciągu kilku sekund, nie musimy ich wypierać, ukrywać czy modyfikować.

Czarny kapelusz – wyraża logikę negatywną; wszystko, co nie może logicznie funkcjonować w danej sytuacji.

Takie podejście można by uznać za pesymistyczne, ale jest ono logiczne, a nie emocjonalne. Wyjaśnia, dlaczego nie uda się nam czegoś zrobić i eksponuje ryzyko, zagrożenia oraz luki w danej sytuacji lub przedsięwzięciu. Ten sposób myślenia daje możliwość konfrontacji z doświadczeniami z przeszłości, przedstawia je na tle chwili obecnej i pozwala oszacować prawdopodobieństwo popełnienia błędów czy narażenia się na niepowodzenie w przyszłości.

### Propozycje ćwiczeń

- Pracując indywidualnie lub w grupach, uczestnicy wybierają jakiś problem, sytuację lub projekt.
- Zakładają kolejno wszystkie kapelusze i odgrywają odpowiednie role.
- Wyrażają swobodnie swoje myśli i uczucia (wiedząc, że chroni ich odgrywana rola).
- Nie sprzecząją się z pozostałymi (osobami i/lub rolami).
- Wkładają niebieski kapelusz i wyciągają wnioski.

Żółty kapelusz – wyraża pozytywne myślenie, optymizm i ma charakter konstruktywny. Pozwala ocenić pozytywne aspekty danej koncepcji, przedsięwzięcia czy sytuacji. Trzeba znaleźć jak najwięcej przekonujących argumentów na poparcie swych optymistycznych deklaracji. Jeśli nawet danej koncepcji nie można w pełni poprzeć deklaracjami, i tak warto je przedstawić.

Zielony kapelusz – wyraża kreatywne myślenie, nie uwzględniając uprzedzeń, logiki, uwag krytycznych ani różnych interpretacji. Chodzi tu o poszukiwanie rozwiązań stanowiących alternatywę dla tego, które należałoby wybrać z logicznego punktu widzenia. Ten sposób myślenia to przeskakiwanie od jednej koncepcji do drugiej. Zachęca nas do odejścia od typowych wzorców myślenia.

Niebieski kapelusz – służy kontrolowaniu samego myślenia. Wskazuje, jaki proces myślowy jest niezbędny do zbadania danej kwestii. Porządkuje wszystkie inne role, koncentrując się na tym, co jest niezbędne, aby zająć się wszystkimi aspektami danej sytuacji i je sklasyfikować oraz podsuwając odpowiednie pytania. Pełni funkcję koordynacyjną – nadzoruje, podsumowuje, rozwiązuje konflikty i przechodzi do wniosków.

Kapelusze są równocześnie narzędziami i zasadami. Ta klasyfikacja myślenia to jedynie model, ale pamiętajcie, że z kolei mapa to nie rzeczywisty teren. Korzystanie z tego modelu ułatwi Wam powyższe ćwiczenie.

### 2.2.5. Uprzedzenia

Zanim zajmiemy się uprzedzeniami musimy zdefiniować postawy jako skłonność do szybkiego, pozytywnego lub negatywnego, reagowania na okre-



ślony obiekt lub grupę obiektów<sup>3</sup>. Na postawę składa się treść (obiekt) oraz wartościujący osąd, pozytywny lub negatywny, o obiekcie. Postawy mają charakter uporczywy<sup>4</sup>.

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy wymieniają uprzedzenia wobec kategorii ludzi, do której należą.
- Dzielą je na uprzedzenia pozytywne i negatywne, intencjonalne i nieintencjonalne, ukryte i otwarcie ujawniane.
- Wskazują te, które utrwalają poprzez wypowiedanie określonych sądów lub zachowywanie się zgodnie z tymi uprzedzeniami.
- Wskazują te, którym przeciwstawiają się, i opowiadają, w jaki sposób wyrażają swój sprzeciw.
- Opowiadają, co robią, aby przekonać innych, że ich wypowiedzi czy zachowania nie powinny być podyktowane uprzedzeniami, które wzbudzają ich sprzeciw.

Podobne cechy ma również uprzedzenie, a zatem można je uznać za postawę. Wyróżniamy trzy główne aspekty uprzedzenia:

- aspekt poznawczy: całość pojęć/koncepcji i percepcji dotyczących obiektu lub grupy obiektów;
- aspekt emocjonalny: uczucia, jakie wzbudza obiekt czy grupa obiektów;
- aspekt behawioralny: działania, jakie wywołuje obiekt czy grupa obiektów.

Uprzedzenie możemy zdefiniować jako określoną pozytywną lub negatywną postawę wobec danej osoby, jeżeli ta osoba należy do określonej kategorii ludzi. W momencie gdy uprzedzenie przekłada się na konkretne zachowanie, możemy mówić o dyskryminacji.

Dyskryminacja może wywoływać dwa negatywne skutki: a) zagrożenie naszego poczucia własnej wartości (gdy czujemy się gorsi uważamy, że nie jesteśmy nic warci) i b) niepokój, że poniesiemy porażkę (podobnie jak determinacja, by odnieść sukces) jest proporcjonalny do postrzeganego prawdopodobieństwa sukcesu.

Dyskryminacja może również mieć charakter pozytywny. Jest to istotny element, który warto uwzględnić w kontekście zarządzania i pełnienia funkcji kierowniczych: zachowujemy się stosownie do oczekiwań i w ten sposób wypełniamy przepowiednie<sup>5</sup>, utrwalając uprzedzenia. W sytu-

### Propozycje ćwiczeń

- Grupę dzieli się na pary i każdej osobie przydziela się rolę z dyskryminowanej kategorii ludzi. Każdy odgrywa kolejno rolę osoby dyskryminowanej lub osoby atakującej osobę dyskryminowaną. Jedna osoba atakuje i przytacza wszelkiego rodzaju stereotypy dotyczące osoby dyskryminowanej, a druga musi się bronić. Jedna runda takiej „rozgrywki” powinna trwać około 5 minut. Na zakończenie można zadać następujące pytania:
- Czy zmieniliście swoje zachowanie?
- Jak czuliście się, gdy atakowaliście drugą osobę?
- Jak czuliście się, gdy sami byliście ofiarą dyskryminacji?
- Czy byliście lepiej przygotowani do obrony, czy też do ataku?



<sup>3</sup> W literaturze anglojęzycznej „uprzedzenie” (*prejudice*) używane jest zarówno w odniesieniu do opisanego stosunku silnie pozytywnego, jak i silnie negatywnego (czyli stosunków przeciwstawnych co do znaku i podobnych co do intensywności), to w tradycji europejskiej zwykło się mówić o uprzedzeniach tylko w odniesieniu do stosunku negatywnego. Uprzedzenia opisuje się jako emocjonalny stosunek, jako postawę, jako predyspozycję, czy też system emocjonalnie zabarwionych przekonań, nakazujący „być dalej”, „być przeciw”, „spodziewać się czegoś złego”. Można powiedzieć, że **uprzedzenie społeczne** (etniczne, wyznaniowe, wiekowe itd.) to aprioryczna, powzięta z góry niechęć do innych tylko dlatego, że należą do jakiejś wyodrębnionej grupy społecznej. Niechęć ta jest podstawową i zgeneralizowaną przestanką reakcji na grupę lub na jej przedstawicieli [przyp. red. za: Jan Strelau (red. 2000) *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk]

<sup>4</sup> To znaczy, że są **względnie** trwałe, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy na temat możliwości zmiany postaw [przyp. red.]

<sup>5</sup> Zgodnie z zasadą „samospełniającego się proroctwa” które jest zjawiskiem polegającym na tym, że ludzie mają określone oczekiwania dotyczące innej osoby, co wpływa na ich postępowanie względem tej osoby, które powoduje, że zachowuje się ona w sposób zgodny z ich wyjściowymi oczekiwaniami (przyp. red. za: Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia społeczna*. Serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa)





acji gdy pełnimy funkcje kierownicze (czy prowadzimy szkolenie), mamy do czynienia z czterema elementami wywierania wpływu na innych:

- środowisko emocjonalne – pozytywne wyróżnianie czy wyrażanie uznania wobec niektórych osób;
- informacja – przekazywanie niektórym osobom pełniejszej informacji;
- zmiana zachowania – poświęcanie więcej uwagi tym, których lubimy/kochamy najbardziej;
- zakres i częstotliwość przekazywania opinii – przekazywanie w sposób ciągły i bardziej zrozumiały własnych opinii czy ocen tym współpracownikom (lub uczestnikom szkolenia), których lubimy bardziej niż innych.

Istnieje także dyskryminacja instytucjonalna. Badania wykazały, że skutki dyskryminacji są różne i zależą od ich miejsca w historii.

Dziś znamy już lepiej wiele grup ludzi, a część z nich nie funkcjonuje już pod tak wielką presją społeczną. Ludzie są również bardziej świadomi swych praw i z mniejszym lękiem domagają się ich przestrzegania. Upředzenia znajdują wyraz w zachowaniach, ale zmiany zachowań nie zawsze odpowiadają zmianom postaw. Czasem zmiany są trudne, ponieważ upředzenia są społecznie akceptowane i postrzegane jako sposób pozyskiwania nowych przyjaciół bądź budowania własnej pozycji.

Upředzenia są zjawiskiem normalnym, nienormalne są wypaczenia. Problemy powstają wtedy, gdy chcemy narzucić innym swoje dobre pomysły, tradycje itp. Wypaczenie upředzeń wiąże się z władzą, jaką posiadamy, oraz wykorzystywaniem tej władzy w sytuacji, gdy pełnimy funkcje kierownicze bądź prowadzimy szkolenie.

Poniżej przedstawiamy sposoby radzenia sobie (w kolejnych etapach) z upředzeniami. Pierwszy etap to rozpoznanie upředzeń w sobie i innych – uświadomienie sobie i przyznanie, że w nas samych oraz innych ludziach istnieją pewne upředzenia.

Drugi etap to przejście na pozycję osoby nie-upředzonej – powstrzymanie się od zachowań podyktowanych upředzeniami i zdystansowanie się do upředzeń.

Trzeci etap to przejście na pozycję osoby przeciwnej upředzeniom – aktywne zachęcanie innych do tego, by zdali sobie sprawę z własnych upředzeń i zmienili swe zachowanie. Od pierwszego do trzeciego etapu prowadzi długa droga. Te zagadnienia zostały również dokładnie omówione w pakiecie szkoleniowym poświęconym uczeniu się międzykulturowemu.

## 2.3. Zarządzanie własnymi zasobami

Pierwsza część niniejszego działu pozwoliła nam odkryć i poznać siebie oraz swój potencjał, natomiast w tej części przeanalizujemy techniki służące zarządzaniu własnymi zasobami.

### 2.3.1. Od kompetencji do fachowości

Naszą istotę można określić jako coś, co jest nasze własne czy nam właściwe – chodzi tu o potencjał, z którym przyszedliśmy na świat, a nie o to, co zdobyliśmy dzięki kształceniu, naszym ideom i przekonaniom. Środowisko – zarówno świat przyrody, jak i świat człowieka oraz relacje między tymi środowiskami stwarzają możliwości, które pomogą nam rozwinąć własny potencjał i stać się ludźmi kompetentnymi, jeśli zostaną odpowiednio wykorzystane. Znaczenie niektórych kompetencji zmienia się wraz z upływem czasu. Musimy zatem ustalić, jakie kompetencje są niezbędne na naszym etapie rozwoju, uważnie analizując w tym celu to, co dzieje się wokół nas.

Na kompetencję składają się łącznie wartości, umiejętności, postawy oraz wiedza i doświadczenie. Wartości to reakcje w postaci różnych zachowań bądź działania odpowiadające moralnym przekonaniom jednostki lub organizacji. Umiejętności to zdolności do robienia czegoś – dzięki nim to, co mamy w głowie, przekładamy na pracę rąk. Postawy można opisać w ten sposób, że kiedy pomyślimy o czymś, te myśli wywołują w nas określone odczucia i stosownie do nich reagujemy. Wiedza odnosi się do posiadania informacji, a rozumienie pozwala nam manipulować wiedzą i wykorzystywać ją w praktyce. Kompetencje można także określić w inny sposób – są wynikiem tego, co wiemy i robimy oraz kim jesteśmy.

Le Boterf twierdzi natomiast, że niezależnie od tego, jak opiszemy kompetencje, nie mają one własnego życia. Nie istnieją, jeżeli nie są powiązane z człowiekiem, który sprawia, że zaczynają żyć. Należy również dodać, że istnieje różnica między działaniem w sposób kompetentny a posiadaniem niezbędnych środków do takiego działania. Zasoby są dwójakiego rodzaju: zewnętrzne, np. dane, jednostki, organizacje oraz wewnętrzne, np. wiedza, umiejętności, cechy, doświadczenia, emocje itp. A zatem fachowość to zdolność do łączenia różnych zasobów (środków) w celu prowadzenia kompetentnych działań.



Proces myślowy u człowieka nie ma struktury linearnej i nie obejmuje jedynie logicznych operacji; pewną rolę odgrywają również metafory i analogie. Człowiek reaguje na sygnały nie mające jednego określonego znaczenia, lecz nieskończoną liczbę znaczeń, a w związku z tym nie możemy kontrolować warunków sprzyjających powstawaniu i wykorzystywaniu całokształtu wiedzy, którą dysponuje jednostka. Prawdziwa kompetencja fachowca polega na tworzeniu prognoz o wysokim stopniu prawdopodobieństwa. Nie istnieje jeden model profesjonalnego postępowania w danej sytuacji. Różne zachowania mogą być zarówno dobre, jak i złe. Fachowość wyraża się zdolnością do opisywania złożonych obrazów i sytuacji poprzez wybieranie ich kluczowych elementów oraz interpretowanie ich bez ich zubożenia czy upraszczania. Im bogatszy obraz, tym wyższy poziom profesjonalności.

W sytuacjach tak złożonych, jak nasza dzisiejsza rzeczywistość, planowanie można zastąpić żeglowaniem po wyznaczonym kursie. Jeśli jednak żeglowanie nie ma być jedynie włączką, warto ustalić pewne kluczowe punkty. W tym ujęciu zarządzanie/kierowanie i szkolenie nie dotyczą kontroli, lecz pozwalają nadać sens, wyznaczyć kierunek i motywować. W związku z tym, że nie jesteśmy w stanie kontrolować całego naszego życia, ta filozofia pomaga nam uświadomić sobie, co możemy, a czego nie możemy. Pomocne mogą tu być pewne narzędzia, np. plany własnego rozwoju (wytyczanie sobie celów), plany podejmowania uprawnień (przyjmowanie na siebie odpowiedzialności/obowiązków pod nadzorem opiekuna/zwierzchnika) czy plany samooceny, m.in. opisane niżej tworzenie map kompetencji.

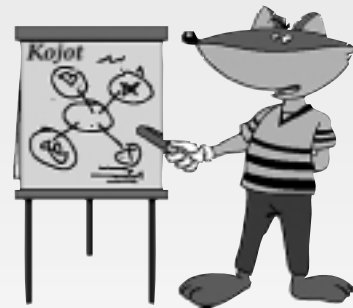
- Wymieńcie swoje najlepsze/ najwyższe kompetencje (wiedza, umiejętności, postawy).
- Nanieście je na mapę kompetencji wraz z oceną punktową (0=brak, 1=bardzo niski poziom, 5= bardzo wysoki poziom).
- Zaznaczcie najwyższej i najniższej położone punkty na mapie.
- Wskażcie pracę lub zadanie, które macie wykonać, i przygotujcie listę niezbędnych do tego kompetencji.
- Porównajcie mapę z niezbędnymi kompetencjami.
- Przyjrzyjcie się lukom.
- Określcie możliwości poprawy.

- Po pewnym czasie wykonajcie to ćwiczenie ponownie i sprawdźcie, jakie są różnice na liście kompetencji i w ich punktacji lub porównajcie swoje wyniki z wynikami kolegów i koleżanek, starając się ustalić, w jaki sposób się uzupełniacie.

### Propozycje ćwiczeń

#### Plan własnego rozwoju

- Wymieńcie maksimum 5 aspektów swego życia, z których nie chcecie zrezygnować.
- Wymieńcie maksimum 5 aspektów swego życia, z których nie jesteście zadowoleni.
- Spróbujcie powiązać je ze sobą i wskazać ewentualne ścieżki, które mogą zaprowadzić Was do planu własnego rozwoju.



#### Analiza SWOT (S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats)

- Wymieńcie swoje mocne strony (strengths).
- Wymieńcie swoje słabe strony (weaknesses).
- Wskażcie możliwości (opportunities), jakie oferuje środowisko.
- Wskażcie zagrożenia (threats), jakie stwarza środowisko.

### 2.3.2. Motywacja wewnętrzna

Działalność młodzieżowa jest prowadzona głównie w grupach. W organizacjach młodzieżowych decyzje podejmuje się grupowo. W strukturach organizacyjnych znajdują się komitety. Spotkania są zawsze źródłem przeżyć, zarówno przyjemnych jak i związanych z obowiązkami. Przygotowanie i wdrażanie decyzji zleca się często jednej osobie. Ona na co dzień zajmuje się zarządzaniem organizacją i na niej wszyscy polegają. Motywację rozbudzają działania grupowe, natomiast trudno ją czasem znaleźć w sobie, zwłaszcza gdy pracujemy sami i na na-



### Propozycje ćwiczeń

- Postawcie sobie pytanie: Co i kto mnie motywuje?
- Zróbcie oddzielną listę Co i Kto, a następnie pogrupujcie wymienione osoby i sprawy.
- Jeżeli lista Kto jest dłuższa niż lista Co, zaznaczcie od tej pierwszej listy.
- Wymieńcie te dziedziny i zajęcia, w których mogłyby Was motywować wymienione na liście osoby.
- Pomóżcie im rozbudzić w Was motywację. W ten sposób pomagając im przyjąć wobec Was odpowiednią postawę, możecie znacznie zwiększyć własną motywację.

szczych barkach spoczywa ciężar prowadzenia całej organizacji i nie mamy obok siebie nikogo, z kim moglibyśmy podzielić się swoimi myślami. Motywacja wewnętrzna jest wtedy niezbędną umiejętnością, ponieważ trudności zdają się być nie do pokonania i wydaje się, że wszystko wymyka się nam spod kontroli.

Motywacja to siła popychająca nas do działania, która jest powiązana z emocjami, potrzebami i oczekiwaniami. Większość teorii motywacji opiera się na koncepcji potrzeb, motywujących ludzi do działań. W naszym społeczeństwie najbardziej podstawowe ludzkie potrzeby (tzn. jedzenie, ubranie i mieszkanie), zostały zaspokojone. Oprócz nich istnieją także potrzeby „średniego poziomu”: gwarancja stałego zatrudnienia, godziwe zarobki, dobre warunki pracy. Jednak źródłem długotrwałej motywacji ludzi są tzw. wyższe potrzeby. Do tej ostatniej kategorii należą: potrzeba przynależności do grupy, zdobycia określonego statusu społecznego, potrzeba kontrolowania własnego życia, potrzeba samorealizacji i poczucie godności, potrzeba indywidualnego rozwoju. Kwestię motywacji w miejscu pracy omówiono dokładniej w dziale poświęconym zarządzaniu ludźmi.

Pracownicy młodzieżowi i wolontariusze narzekają często, że ich średniego poziomu potrzeby nie są zaspokajane. Jednak pozostają oni w organizacji i wykonują swą pracę. Czy świat wolontariatu różni się czymś pod względem motywacji od innych organizacji? W sektorze biznesu ludzie nie pozostają na ogół w danej organizacji, jeśli ich średniego poziomu potrzeby nie są zaspokajane. Zastanówcie się nad tymi elementami, któ-

re zachęcają Was do lepszej pracy. Potężnym czynnikiem motywującym jest pochwała. Jeśli nie będzie obok nikogo, pochwalcie się głośno sami. Czasem wystarczy sobie powiedzieć „Dobra robota!” bądź zrobić w nagrodę to, co szczególnie lubimy.

Pawłow wprowadził do teorii motywacji element oczekiwania. Jak dowiodły jego badania, po otrzymaniu odpowiedniej nagrody (np. w postaci pochwały, premii, uznania kolegów) za wykonanie pracy zgodnie z wymogami, zaczynamy oczekiwać, że odpowiednio wykonana praca prowadzi do nagrody. Na takiej samej zasadzie, jeśli nieodpowiednio wykonamy pracę, spodziewamy się dezaprobaty, utraty premii itp.

Badania Mayo i Herzberga wykazały, że ludzi motywuje poświęcanie im uwagi i wyrażanie uznania oraz udział w podejmowaniu decyzji. Istotnym czynnikiem motywującym jest poczucie, że jesteśmy ważni bądź nawet niezbędni w organizacji.

Sami również jesteście w stanie zwiększyć własną motywację, postępując w następujący sposób:

- Uświadomienie sobie własnej wartości – napiszcie w pięciu wierszach własną charakterystykę, podkreślając swoje mocne strony. Dla większości ludzi jest to niezwykle trudne, ponieważ kultura uczy nas skromności. Starajcie się znaleźć 10 mocnych stron. Jeśli to Wam nie wychodzi, możecie wypróbować metodę pisania dziennika. W małym kieszonkowym dzienniczku zapisujcie codziennie trzy wydarzenia, które rzeczywiście sprawiły Wam przyjemność. Dzięki temu łatwiej będzie sobie przypominać o swoich dziejach i zaletach!
- Uświadomienie sobie, że możecie coś zmienić – chodzi tu o przejście od etapu obowiązku do etapu woli. „Robię to nie dlatego, że to mój obowiązek, ale dlatego, że chcę”.
- Pozytywne myślenie – przede wszystkim uwierzcie, że możecie odnieść sukces. Niepowodzenie to pojęcie ze świata dorosłych, dzieci nie obawiają się błędów. Wybierzcie sobie i zapiszcie jakiś aspekt, który chcielibyście zmienić, a następnie wskażcie i zapiszcie bariery utrudniające lub uniemożliwiające tę zmianę. Czy jesteście pewni, że te bariery są nie do pokonania?
- Wytyczanie sobie celów – zapiszcie je i przypominajcie sobie o nich! Zdecydujcie, jakimi środkami chcecie je osiągnąć, i wyznaczcie sobie terminy.



Nie spieszcie się i pamiętajcie, że motywacja jest zaraźliwa.

### 2.3.3. Zarządzanie czasem

Zarządzanie czy gospodarowanie czasem jest jednym z aspektów dobrego zarządzania i jednym z najistotniejszych elementów zarządzania samym sobą. Jest to ważne dla wszystkich, ale zwłaszcza dla tych, którzy odpowiadają za innych.

Czym jest czas?

- Czas jest naszym najważniejszym zasobem i trzeba go maksymalnie wykorzystywać.
- Czas jest jedynym zasobem, którego nie możemy pomnożyć. Jeśli nam umknie, nie możemy go odzyskać.
- Każdy z nas ma tyle samo czasu, tj. 24 godziny w ciągu doby. Jedyna różnica polega na tym, jak go wykorzystujemy.
- Okradanie innych z czasu jest niewybaczalne. Jeśli szanujecie swój własny czas, będziecie też szanować czas innych ludzi. Spóźnianie się na spotkania czy posiedzenia oznacza marnowanie czasu innych ludzi, którzy czekają na Wasze przybycie.
- W różnych chwilach dnia, momentach czy etapach w życiu czas wydaje się płynąć w innym tempie. Kiedy jesteśmy czymś pochłonięci lub dobrze się bawimy, czas biegnie szybko, a kiedy jesteśmy znudzeni czy sfrustrowani, płynie powoli.

Istnieje kilka podstawowych zasad zarządzania czasem. Te zasady pomogą Wam określić kryteria umożliwiające lepsze zarządzanie czasem.

- Planowanie – Trzeba nauczyć się planować każdy dzień, tydzień, miesiąc i rok, jest to bowiem pierwszy krok ku temu, żebyście nauczyli się kontrolować swoje obciążenie pracą. Pozwala Wam to również realistycznie oceniać, ile pracy możecie wziąć na siebie, ile czasu zajmie Wam jej wykonanie i czego ta praca będzie wymagać.

- Ustalanie priorytetów – Jeśli chcecie dobrze zarządzać swoim czasem, musicie nauczyć się wyodrębniać zadania pilne i ważne oraz oceniać, które aspekty Waszej pracy powinny stać na pierwszym miejscu.

- Dobry system pracy – Musicie wypracować sobie rutynowy tryb działania; istotną rolę w codziennej pracy odgrywają wszystkie takie elementy jak skuteczne załatwianie spraw papierkowych i telefonów, komunikacja ze współpracownikami i prowadzenie dokumentacji.

- Wykorzystywanie swego dzienniczka jako narzędzia – Dzienniczek odgrywa zasadniczą rolę w zarządzaniu czasem, a więc powinny się w nim znaleźć: plany, lista zajęć/działań, ważne notatki oraz wszelkie inne istotne informacje dotyczące pracy.

- Nauczenie się, jak mówić NIE – Jedną z przyczyn nadmiernego obciążenia pracą jest to, że automatycznie mówimy tak, gdy ludzie proszą nas o zrobienie czegoś. Jedną ze złotych zasad zarządzania czasem wymaga od nas tego, żebyśmy nauczyli się mówić NIE. Nic nie jest tak ważne, byśmy przez kilka minut nie mogli realistycznie zastanowić się nad tym, czy rzeczy-

#### Propozycje ćwiczeń

- Podczas dyskusji opartej na zasadach tzw. burzy mózgów grupa przygotowuje listę wszystkiego, co jest jej potrzebne do wykonania określonych zadań.
- Zadania hierarchizuje się według ważności w kolejności chronologicznej.
- Grupa decyduje, kto wykona poszczególne zadania.
- Uczestnicy szacują, ile czasu zajmie im wykonanie każdego zadania przy swym aktualnym obciążeniu pracą.
- Ustalają, jakie dodatkowe zasoby mogą być potrzebne.
- Wyznaczają termin wykonania każdego zadania.
- Z tych zadań sporządzają listę codziennych zadań, którą przenoszą do swego dzienniczka.



**Rys. ZO-5: Metoda identyfikowania złodziei czasu\***

Poniższe pytania ułatwią Wam kontrolowanie swego czasu w pracy i zidentyfikowanie złodziei Waszego czasu.	Prawda			
	Zawsze	Często	Czasami	Rzadko
Zawracają mi głowę telefonami, kiedy jestem na zebraniu lub przygotowuję ważny dokument.				
Rozmowy telefoniczne prawie zawsze trwają dłużej niż trzeba.				
Asystenci lub współpracownicy zmuszają mnie do przerywania pracy/zajęć, ponieważ przychodzą do mnie, żeby opowiedzieć o swoich problemach, lub na pogawędkę.				
Interesanci/sprzedawcy przeszkadzają mi w pracy, pojawiając się bez zapowiedzi.				
Podczas roboczych posiłków i przyjęć mam ciężką głowę i czuję senność.				
Zebrania trwają zbyt długo i odbywają się zbyt często.				
Nie przygotowuje się programu zebrania bądź program jest źle przygotowany.				
Zbyt często zdarzają się awarie komputerów.				
Sekretarki są przepracowane.				
Asystent dzwoni do mnie podczas weekendów i uroczystości rodzinnych.				
Na moim biurku piętrzą się sprawy do załatwienia.				
Trudno mi ustalić terminy i dotrzymać tych terminów, chyba że działam pod presją.				
Mam zbyt dużo papierów na biurku, a czytanie poczty i innych dokumentów zabiera zbyt wiele czasu.				
Zadania, które wymagają ode mnie dużej koncentracji, odkładam na ostatnią chwilę.				
Nie potrafię jasno zdefiniować swoich celów i priorytetów. Są pogmatwane i chwiejne.				
Zbyt często zajmuję się sprawami drugorzędnymi.				
Nie przygotowuję codziennego planu pracy.				
Nie zlecam innym części swoich obowiązków.				
Mam skłonność do przesadnej perfekcji. Zanadto pochłaniają mnie drobiazgi.				
Często muszę rozwiązywać problemy, którymi inni mogliby zająć się w sposób równie kompetentny.				
Podsumujcie punkty w każdej kolumnie.	=	=	=	=
Pomnóżcie sumę z każdej kolumny przez przypisaną jej wartość.	X0	X1	X2	X3
Obliczcie łączną sumę.	=			

**Od 0 do 30 punktów:**

Codziennie pozwalacie się okradać złodziejom czasu. Okradają Was z tego kapitału, ponieważ nie planujecie swego czasu.

**Od 31 do 40 punktów:**

Staracie się zainstalować system zabezpieczeń, żeby chronić się przed złodziejami czasu. System nie działa jednak dostatecznie sprawnie lub regularnie, żebyście faktycznie zapewnili sobie taką ochronę.

**Od 41 do 50 punktów:**

Dość dobrze zarządzacie swoim czasem, ale w swoim systemie kontroli dostrzeżecie pewne problemy i słabe punkty, które złodzieje mogą próbować wykorzystać, rzucając się z bronią w rękę na Wasz kapitał czasu.

**Od 51 do 59 punktów:**

Wasz kapitał czasu nie wpadnie prawdopodobnie w ręce złodziei. Gratulacje, jesteście wzorem dla wszystkich tych, którzy chcą nauczyć się, jak zarządzać swoim czasem.

\* Autorzy nie zdołali stwierdzić, kto posiada prawa autorskie do tej tabeli, czekają więc na „zgłoszenie roszczeń”. Mile widziane będą wszelkie informacje umożliwiające im skontaktowanie się z posiadaczem praw autorskich.



wiecie zdążylibyśmy wykonać jakąś dodatkową pracę.

- Czy jestem odpowiednią osobą do tej pracy? – Często zgadzamy się coś zrobić, nie zastanawiając się nad tym, czy posiadamy umiejętności, wiedzę bądź tyle pewności siebie, by zrobić to, o co nas się prosi. Często mamy po prostu poczucie winy i mówimy, tak. Warto natomiast ocenić, czy dane zadanie jest zgodne z całością naszych obowiązków bądź zakresem zadań na naszym stanowisku.

To ćwiczenie, jeśli będziecie wykonywać je codziennie, pomoże Wam racjonalnie zarządzać swoim czasem.

Powinniście również pamiętać, że pojęcie czasu ma inne znaczenie zależnie od szerokości geograficznej. W niektórych kulturach spóźnianie się jest zachowaniem nie do przyjęcia, natomiast w innych jest dopuszczalne bądź nikogo nie zaskakuje. Wynika z tego, że w różnych miejscach inaczej postrzega się czas. Czas ma również związek z koncepcją jakości i władzy oraz oczekiwaniami. Niezależnie jednak od tego, pod jaką szerokością geograficzną mieszkacie, powinniście mieć świadomość tego, w jaki sposób wykorzystujecie swój czas i czas innych ludzi. Na wypoczynek będziecie mieli wolną chwilę jedynie wtedy, gdy nauczycie się właściwie wykorzystywać swój czas!

#### **Wiersz irlandzki**

*Nie żałujcie czasu na pracę,  
bo to jest cena sukcesu.*

*Nie żałujcie czasu na myślenie,  
bo to jest źródło siły.*

*Nie żałujcie czasu na zabawę,  
bo to jest sekret młodości.*

*Nie żałujcie czasu na czytanie,  
bo to jest ziarno mądrości.*

*Nie żałujcie czasu na życzliwość,  
bo to jest klucz do szczęścia.*

*Nie żałujcie czasu na marzenia,  
bo tędy wiedzie droga do gwiazd.*

*Nie żałujcie czasu na miłość,  
bo daje nam radość życia.*

*Nie żałujcie czasu na przyjemne zajęcia,  
bo to jest muzyka duszy.*

### **2.3.4. Panowanie nad stresem**

Stres pojawia się wtedy, gdy zachwiana zostaje równowaga między wymaganiami wobec danej osoby czy jej obciążeniami a zasobami, jakimi ona dysponuje, by im sprostać. Wymagania czy obciążenia mogą być rzeczywiste (chodzi tu o to, co znajduje się poza kontrolą danej osoby). Zasoby mogą być rzeczywiste (fakty) lub subiektywnie postrzegane (co myślimy, czujemy, wyobrażamy sobie).

Do zasobów zaliczamy:

- zdolności fizyczne: zdrowie, sprawność fizyczną i siłę;
- zdolności umysłowe: zdolność do kompleksowego myślenia i rozwiązywania problemów;
- zdolności emocjonalne: zdolność do precyzyjnego określania uczuć i konstruktywnego zaspokajania potrzeb.

Pozytywny stres może mieć korzystny wpływ na człowieka. Tego rodzaju stres występuje wtedy, gdy w obliczu wyzwania mózg i ciało chcą rozciągnąć się, aby zareagować na sytuację. Taki efekt następuje wtedy, gdy człowiek czuje się tak jakby:

1. Miał propozycje ewentualnych rozwiązań w odpowiedzi na wyzwanie („Spójrzcie, ile jest możliwości!”);
2. Posiadał zasoby (wewnętrzne i zewnętrzne) pozwalające sprostać wyzwaniu („Potrafię to zrobić!”);
3. Kontrolował w pewnym stopniu to, co się dzieje („Mam wybór!”);
4. Miał wcześniej dość czasu na wypoczynek między kolejnymi wyzwaniami.

Ciężki stan stresu to intensywność lub poziom stresu, który odczuwa się w wyniku stresu bądź zdarzenia czy sytuacji powodującej stres. Istnieją pewne czynniki, które wpływają na stopień ostrości odczuwanego stresu, a tym samym na fizyczne i psychiczne samopoczucie człowieka.

Tymi czynnikami są:

- cechy tzw. stresora (tj. czynnika powodującego stres);
- nasze postrzeganie stresora.



Każde zdarzenie czy sytuacja ma pewne cechy, które decydują o sile wpływu wywieranego na nas przez stresor. Stresor i wynikającą z niego intensywność stresu można scharakteryzować za pomocą następujących cech:

- **Znaczenie** – jak krytyczne lub istotne znaczenie ma dla człowieka dane zdarzenie (śmierć, niepowodzenie na egzaminie, rozstanie z chłopakiem/dziewczyną) i jak wielkie będą zmiany, z którymi musimy sobie poradzić. Im większe znaczenie i skala zmian, tym silniejszy wpływ stresora.
- **Czas oddziaływania** – jeżeli stresor oddziałuje na nas przez długi czas, poziom stresu będzie wyższy.

Rozważmy przykład zmęczenia: jeśli nie będziemy wysypiać się przez dłuższy czas, poziom stresu będzie wyższy niż w sytuacji, gdybyśmy mieli za sobą jedną nieprzespaną noc.

- **Efekt kumulacyjny** – taki efekt występuje wtedy, gdy stresory gromadzą się przez pewien czas, a nie działają mechanizmy ich redukcji lub uwalniania. Na przykład długa seria drobnych irytujących epizodów może doprowadzić do potężnego konfliktu w rozmowie między dwiema osobami.
- **Mnogość** – szereg stresorów występujących równocześnie prowadzi do wyższego poziomu stresu. Na przykład kłótnia z rodzicami w połączeniu z nadchodzącymi egzaminami końcowymi i rozstaniem z ukochanym będzie dla nas znacznie bardziej stresująca niż każde z tych zdarzeń mające miejsce oddzielnie.
- **Zbliżający się termin** – jeżeli na wykonanie jakiegoś zadania mamy kilka tygodni lub miesięcy, stres będzie zwiększał się w miarę zbliżania się terminu wykonania. Jeżeli, na przykład, na realizację danego projektu mamy dwa miesiące, termin ten będzie wydawał się zbyt odległy, by od razu przystąpić do pracy. Jeśli natomiast termin będzie przybliżał się coraz bardziej, a prace nie będą zakończone, poziom stresu będzie wzrastał do czasu, gdy zajmiemy się tym projektem.

Każdy człowiek inaczej postrzega potencjalne stresory. Sposób postrzegania stresora i poziom stresu, jaki on wywołuje, zależy od obrazu same-

go siebie, odporności ciała na stres, wieku oraz zewnętrznych zasobów, jakimi dysponujemy. Te elementy omówiono szczegółowo poniżej.

**Obraz samego siebie**

Ta koncepcja opiera się na teorii potrzeb międzyludzkich<sup>6</sup>, zgodnie z którą każdy człowiek ma następujące potrzeby emocjonalne:

- **Potrzeba odkrywania swej niepowtarzalnej tożsamości i bycia uznawanym za członka grupy** (poczucie, że jesteśmy doceniani i ważni) dzięki tej niepowtarzalnej tożsamości.
- **Potrzeba posiadania możliwości kontrolowania lub wywierania wpływu na to, co robimy i co nam się przydarza.**
- **Potrzeba wiązania się z innymi i odczuwania, że jesteśmy lubiani i zasługujemy na miłość.**

Właśnie dlatego, że mamy te potrzeby, które zaspokoić mogą tylko inni ludzie, ważni w naszym życiu ludzie mogą mieć wpływ na to, kim się stajemy i jak oceniamy naszą wartość. Jeżeli te potrzeby są zaspokajane w zdrowy sposób, czujemy się docenieni za to, że jesteśmy sobą, kompetentni, przydatni, podziwiani, kochani i popierani, a w efekcie mamy pozytywny obraz samych siebie i poczucie własnej wartości. Jeżeli natomiast te potrzeby nie są zaspokajane, czujemy się bezwartościowi, bezzużyteczni i niewarci miłości, czego efektem jest negatywny obraz samego siebie i brak samoakceptacji.

Obraz samego siebie działa jak filtr, a w związku z tym świat zewnętrzny postrzegamy zależnie od wewnętrznego nastawienia. Jeżeli mamy niską samoocenę (tj. poczucie niskiej wartości), możemy uważać, że nie jesteśmy w stanie sprostać wyzwaniu czy przezwyciężyć przeszkody. Gdy znajdziemy się w sytuacji, której musimy stawić czoło, odczuwamy niepokój i lęk, ponieważ nie jesteśmy pewni, czy będziemy potrafili postąpić właściwie, a nawet – czy w ogóle będziemy w stanie zrobić, co mamy zrobić.

Jeżeli czujemy się kochani i myślimy o sobie pozytywnie, silne przekonanie o własnej wartości i wiara we własne możliwości dodają nam siłę, byśmy mogli dać sobie radę ze stresorem! Pozytywny obraz samego siebie zapewnia nam te siły wewnętrzne, które możemy wykorzystać, gdy mamy sprostać obciążeniom. Pozwala nam to zareagować na stres.

<sup>6</sup> W innych publikacjach można odnotować określenie „teoria potrzeb społecznych”. [przyp. red.]



## Rys. ZO-6 : *Jak radzić sobie ze stresem – wskazówki*

Niektórzy z Was zechcą może skopiować tę stronę i zaglądać do tych wskazówek w przyszłości! Schowajcie ją w swoim dzienniczku i zaglądajcie do niej w chwilach intensywnych przeżyć. Zostały opracowane dla uczniów szkół i studentów kolegiów, ale mają oczywiste zastosowanie dla menedżerów z europejskich organizacji młodzieżowych.

- Zarządzajcie swoim czasem i planujcie swój czas tak, by zachować równowagę między pracą i zabawą.
- Zastanówcie się, jak wykorzystujecie czas: nie marnujcie godzin, gdy najlepiej myśli się i tworzy, na oglądanie telewizji czy czytanie gazety; na te zajęcia wygospodarujcie raczej czas o tej porze dnia, gdy umysł wykazuje najmniejszą aktywność.
- Nie zwlekajcie, gdy przychodzi pora na odrobienie lekcji, pracę nad projektem czy naukę.
- Jeżeli macie skłonność do odkładania rzeczy na później, uczcie się lub pracujcie z kolegą i wzajemnie sprawdzajcie co godzinę swoje postępy.
- Wyznaczcie sobie cele w postaci drobnych kroczków i terminy, żebyście mogli widzieć postępy i posuwać się naprzód.
- Pijcie jak najwięcej wody (dobrze wpływa na funkcjonowanie mózgu).
- Róbcie sobie przerwy, starajcie się pośmiać z kimś (nie z kogoś).
- Zawsze zadawajcie pytania, gdy potrzebujecie dalszych wyjaśnień.
- Starajcie się zrozumieć, że czasem nie będziecie w stanie zrobić wszystkiego, co chcielibyście zrobić (np. czasem zamiast pójść na przyjęcie trzeba poświęcić czas na naukę!).
- Spędzajcie aktywnie czas na dworze, wdychając jak najwięcej świeżego powietrza (tlen jest niezbędny dla efektywnej pracy mózgu).
- Przed przystąpieniem do pracy spiszcie sobie wszystko, co musicie zrobić – to da Wam pełny obraz czynności/zadań, jakie należy wykonać!
- Wykonujcie ćwiczenia oddechowe poprawiające krążenie krwi – dzięki temu substancje odżywcze łatwiej docierają do mózgu. Ćwiczenia pozwalają także zużyć nagromadzoną adrenalinę, cukier itp., które zostały uwolnione w wyniku stresu.
- Odżywiajcie się zdrowo – zdrowe odżywianie to bystrzejszy umysł!
- Rozmawiajcie z ludźmi, którym ufacie, żeby uwolnić się od stresu.





### Odporność ciała na stres

To pojęcie odnosi się do dawki stresu, jaką ciało jest w stanie wytrzymać, nie załamując się przy tym zupełnie. Zależy to od naszych zasobów fizycznych, innymi słowy – od tego, jak zdrowe jest ciało, a o tym decyduje z kolei nasza sprawność, ilość snu i właściwe odżywianie.

### Wiek

Z każdym etapem rozwoju człowieka związany jest specyficzny zestaw stresorów.

Na etapie niemowlęcym najważniejszym dla rozwoju zadaniem jest ukształtowanie pojęcia

siebie samego i zapewnienie sobie zaspokajania przez rodzinę wspomnianych wyżej potrzeb społecznych i emocjonalnych. W późniejszym okresie dzieciństwa i w okresie dorastania naszą uwagę przyciąga w mniejszym stopniu rodzina, a w coraz większym rówieśnicy oraz związane z tym życie towarzyskie i szkoła. Wielu nastolatków odczuwa stres z powodu pojawiającej się wtedy presji – mają robić wrażenie i odnosić sukcesy.

Ze społecznego punktu widzenia przyjaciele i popularność mogą stać się źródłem silnego stresu, jeżeli młody człowiek nie ma tylu przyjaciół, ilu chciałby mieć. Może starać się zachowywać w ta-

Rys. ZO-7\*

Okno Johariego	Znane sobie	Nieznane sobie
Znane innym	Widoczne	Stawianie pytań (Informacja zwrotna) →
Nieznane innym	Opowiada- nie (ujawnianie) ↓	Niewidzialne
	Ukryte	Nieznane

\*Autorzy nie zdołali stwierdzić, kto posiada prawa autorskie do tej tabeli, czekają więc na „zgłoszenie roszczeń”. Mile widziane będą wszelkie informacje umożliwiające im skontaktowanie się z posiadaczem praw autorskich.



ki sposób, by wyglądać (i czuć się) jak ktoś, kto robi na innych wrażenie i ma powodzenie. W szkole pojawiają się naciski wewnętrzne i zewnętrzne.

Stresory człowieka dorosłego są jakościowo inne, ale i tak jest ich bardzo wiele. Osoba nie mająca rodziny musi sama gospodarować swoimi pieniędzmi, zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa w życiu, pracować i znajdować czas na życie towarzyskie. Wszystkie te stresory oddziałują ze zwielokrotnioną siłą na człowieka mającego rodzinę, ponieważ trzeba zadbać o siebie, małżonkę/małżonka i dzieci. Dorośli mają bardzo wiele obowiązków, a związana z nimi presja, frustracje i konflikty prowadzą do wysokiego poziomu stresu.

U osoby na emeryturze stres jest powodowany przez pięć najważniejszych czynników: utratę zdrowia, status, pracę, niezależność i przyjaciół, przy czym wzrasta uzależnienie od innych (finansowe, fizyczne, emocjonalne). W różnych okresach życia pewne stresory wywierają większy wpływ niż inne, zależnie od sytuacji danej osoby, jej potrzeb i życiowych doświadczeń.

#### Zasoby zewnętrzne

Gdy musimy stawić czoło stresującej sytuacji, poziom stresu można zmniejszyć, jeżeli mamy z kim dzielić się swoimi odczuciami. Znacznie trudniej jest radzić sobie ze stresem, jeżeli mamy poczucie, że jesteśmy zdani na własne siły i sami musimy uporać się z daną sytuacją. Dotychczas zajmowaliśmy się stresorami, ale powinniśmy także uwzględnić czynniki pozytywne, stanowiące przeciwieństwo stresorów.

Te czynniki to doświadczenia czy przeżycia, które pomagają nam zapewnić sobie dobre samopoczucie i szczęście, zwiększając nasze wewnętrzne siły vitalne. Zapewne pamięć może podsunąć Wam wspomnienia takich zdarzeń. Każdy człowiek i każda społeczność powinna rozpoznać swe własne stymulatory dobrego samopoczucia i pamiętać o nich, ponieważ dzięki nim społecznościom żyje się lepiej.

### 2.3.5. Zarządzanie komunikacją

Wszystko, co robimy, mówi coś o nas samych – słowa, działania, gesty, spojrzenia itp. Symboliczne czy umowne znaczenie mają nie tylko słowa; wszystko ma jakieś znaczenie, które wyznaczyła kultura i określony kontekst. Nie wszyscy używamy tych samych symboli bądź gdy ich używamy, niesłusznie zakładamy, że symbole będą tak samo interpretowane.

W komunikacji między ludźmi ważniejszą rolę niż słowa odgrywają uczucia, percepcje (postrzeganie świata)<sup>7</sup>, wcześniejsze doświadczenia, historia i oczekiwania, ponieważ to one powodują szum lub interferencje w środkach komunikacji, zniekształcając bądź wzmacniając sam przekaz.

W komunikacji istnieje zawsze wysyłający (nadawca przekazu) i odbierający przekaz (odbiorca)<sup>8</sup>. Zadaniem odbiorcy jest interpretowanie przekazu otrzymanego od nadawcy oraz wysłanie w odpowiedzi przekazu potwierdzającego. Konieczne jest zatem, by nadawcy i odbiorcy używali tego samego kodu, składającego się nie tylko ze słów, ale także gestów i symboli. Należy zwrócić uwagę nie tylko na słowa, ale na cały system komunikacji wokół nas.

Warunkiem skutecznej komunikacji są zawsze następujące elementy:

- treści – co chcecie przekazać;
- środki – jaka jest najlepsza metoda komunikacji w danej sytuacji (przekaz słowny, przekaz pisemny, obrazy, symulacja, ćwiczenia);
- znaczenie – jaki sens ma przekaz dla każdego uczestnika lub grupy;
- kierunek – czy przekaz daje możliwość odpowiedzi, czy też jest jedynie informacją.
- efekt – sprawdźcie to za pomocą informacji zwrotnych, a następnie dostosujcie komunikację.

Przedstawione wskazówki ułatwią Wam przejście od systemu komunikacji linearnej do komunikacji kołowej.

Zajmijmy się teraz kontekstem – środowiskiem naturalnym i społecznym, interpretacjami uczestników, tożsamością (rolami i funkcjami) nas samych i innych osób, wcześniejszymi zdaniami i oczekiwaniami.

Kontekst pozwala lepiej zrozumieć przekaz, ponieważ dzięki niemu zachowujemy się w sposób zgodny z przyjętymi przez ogół regułami. W tym miejscu warto przypomnieć sobie model góry lodowej omówiony szczegółowo w rozdziale 1.

W środowisku wielokulturowym powinniśmy zawsze sprawdzić, czy przekaz został właściwie zrozumiany. Kiedy mówimy w obcym języku, często używamy określonych słów w różnym zna-

<sup>7</sup> [przyp. red.]

<sup>8</sup> [przyp. red.]



czeniu, ponieważ próbujemy zaadaptować je do swego języka ojczystego. Najlepiej zadawać wtedy pytania, aby upewnić się, że sami właściwie zrozumieliśmy przekaz innej osoby oraz że nasz przekaz został właściwie zrozumiany<sup>9</sup>. Przekazywanie informacji zwrotnej to sztuka, a nie tylko narzędzie służące lepszemu rozumieniu.

Jednym z najbardziej przydatnych modeli opisujących proces interakcji między ludźmi jest model Okno Johariego. Jest to skrót pierwszych liter imion jego twórców: Josepha Lufta i Harry'ego Inghama. W oknie, składającym się z czterech szyb, samoświadomość podzielono na cztery różne typy, przedstawione w postaci czterech czworokątów: widocznego, ukrytego, niewidzialnego i nieznanego. Linie oddzielające cztery szyby – grupujące aspekty naszego „ja”, które są znane lub nieznanie nam samym bądź znane lub nieznanie innym – są czymś w rodzaju rolet, które mogą zwiąć się lub rozwijać w miarę postępowania interakcji.

Pewien stopień otwartości ma pozytywny wpływ na stosunki z innymi, wzmacnia poczucie własnej wartości i pozwala stworzyć bardziej stabilny wizerunek samego siebie. Zmieniając to, co znajduje się za jedną z szyb, zmieniamy to, co znajduje się za pozostałymi szybami. Jeżeli staramy się uzyskać informacje zwrotne od ludzi, dowiadujemy się o sobie czegoś, o czym nie wiedzieliśmy wcześniej, a czego inni byli świadomi. W ten sposób te informacje przesuwają się z okna „niewidzialne” do okna „widoczne”. Jeżeli przekazujemy innym informację zwrotną o sobie, odpowiednie dane przenosimy z okna „ukryte” do okna „widoczne”. Wszystko to wymaga otwarcia się, gotowości do zaufania innym, co wiąże się z podejmowaniem ryzyka, ponieważ ujawniamy innym to, co dotychczas zachowywaliśmy dla siebie. W naszym społeczeństwie otwartość podlega pewnym ograniczeniom: osoby o wyższym statusie na ogół ujawniają mniej informacji o sobie niż ludzie o niższym statusie; kobiety na ogół ujawniają więcej innym kobietom niż mężczyznom.

Otwartość uważa się często za wskaźnik zdrowia psychicznego. Otwartość zakłada zaufanie do innych i samoakceptację, zmniejsza potrzebę zachowań obronnych i prawdopodobieństwo odczuwania zakłopotania. Świadczy o pewności siebie i jest często odwzajemniana. Jeżeli odkryjemy się przed innymi, zachęcimy ich prawdopodobnie do tego, żeby w zamian wyjawili nam coś o sobie. Poza tym dzięki otwartości poznajemy lepiej samych siebie; możemy odkryć, że cechy, które

wprawiają nas w zakłopotanie lub które uważamy za wstydlive, są akceptowane przez innych – tego jednak nie dowiemy się nigdy, jeśli nie będziemy gotowi ujawnić czegoś o sobie.

Proces powiększania okna „widoczne” można nazwać wyjawianiem siebie, a polega on na dawaniu i braniu w interakcjach z innymi ludźmi. Jeżeli wyjawiamy jakieś informacje o sobie (przenosząc je z okna „ukrytego” do „widocznego”), a druga strona chce nas poznać, rewanżuje nam się tym samym, ujawniając informacje z okienka „ukrytego”.

### 2.3.6. Zarządzanie zmianą

Metody zarządzania zmianą są tak liczne i różne jak same zmiany.

Zmiana wiąże się z niepewnością. Zarządzanie zmianą jest procesem przechodzenia od aktualnego stanu do wizji przyszłości i pociąga za sobą pewną przemianę, która może być bolesna. W tym rozdziale zajmujemy się zmianami dokonywanymi się w ludziach.

#### Propozycje ćwiczeń

Uwaga: ćwiczenie można przeprowadzać jedynie w grupie uczestników, którzy znają się dobrze, mają do siebie zaufanie i zachowują się wobec siebie delikatnie.

- Wszystkie osoby w grupie prosi się o zapisanie na kartce drobnej zmiany, którą każda z nich chciałaby wprowadzić, aby lepiej jej się żyło.
- Następnie uczestnicy wymieniają się karteczkami.
- Po tym etapie, jedna osoba odczytuje na głos zapiski na karteczce, którą dostała.
- Następnie wszystkich prosi się o to, by klaskali, jeżeli chcieliby wprowadzić proponowaną zmianę.
- Okaże się, że niektóre propozycje spotkają się z dużą aprobatą, a inne nie.

Istnieją różne rodzaje zmian.

- Zmiana może mieć charakter wzrostowy, np. przejście od ręcznego rejestrowania informacji

<sup>9</sup> Jest to rodzaj parafrazowania, czyli ujmowania w inne słowa przekazu sformułowanego przez nadawcę [przyj. red.]



(pisanie) do obecnie używanych komputerów przenośnych o zaawansowanych technologiach dających możliwości dokonywania poprawek. Ta zmiana dokonała się w kilku etapach. Każdy etap oznacza przyrost i wymaga wykształcenia umiejętności oraz wyłożenia kapitału.

- Zmiana może też mieć większą skalę. Przykładem takiej zmiany jest metamorfoza, która wymaga całkowitej zmiany stanu i stanowi poważny wstrząs dla status quo (w większości przypadków wymaga „fazy snu” pozwalającej uporać się ze zmianą).

Zmiany wywołują różnego rodzaju obawy i stany niepewności. W związku z tym zmieniamy się tylko wtedy, gdy rzeczywiście musimy. Trudno jest doprowadzić do zmian w organizacji, jeżeli jej członkowie nie widzą ku temu powodów, nie uważają, by zmiany były zasadne i nie przyjmą do wiadomości, że są one konieczne. Jeżeli mamy uporać się z niepewnością związaną ze zmianą, potrzeba nam silnego katalizatora. Najpotężniejszym katalizatorem okazują się często trudne okoliczności. Ludzie przeciwstawiają się zmianom z wielu różnych powodów i w różnym stopniu. Ten opór wobec zmian jest często wprost proporcjonalny do tego, co mają utracić, oraz do niepewności sytuacji, w jakiej się znaleźli. I odwrotnie sprzeciwu nie wywołuje w ludziach robienie tego, co jest dla nich zrozumiałe i co, ich zdaniem, przyniesie im korzyści. Na opór natrafia natomiast to, co jest im narzucone, co niezrozumiałe i to, nad czym nie panują bądź na co nie mają wpływu.

Najważniejsze pytania, które warto sobie zadać:

Jakie są kluczowe wewnętrzne katalizatory zmiany w człowieku?

Jakie są kluczowe zewnętrzne katalizatory zmiany w człowieku?

Jakie są najważniejsze bariery utrudniające zmianę w człowieku?

Cechy warunkujące sukces będą się zmieniać, więc jednostki – podobnie jak organizacje – muszą dostosowywać się do zmian zachodzących z biegiem czasu. Wiemy, że organizacje, które reagują na zmiany, mają określone cechy. Organizacje, które trafnie zdiagnozują oddziaływanie wpływów zewnętrznych, stawiają im czoło i żywo reagują na zmiany, można scharakteryzować za pomocą następujących cech:

- Dostęp do informacji – jeżeli zmiana ma faktycznie nastąpić, a ludzie mają pełniej zaangażować się w realizację celów organizacji, należy im zapewnić dostęp do informacji;

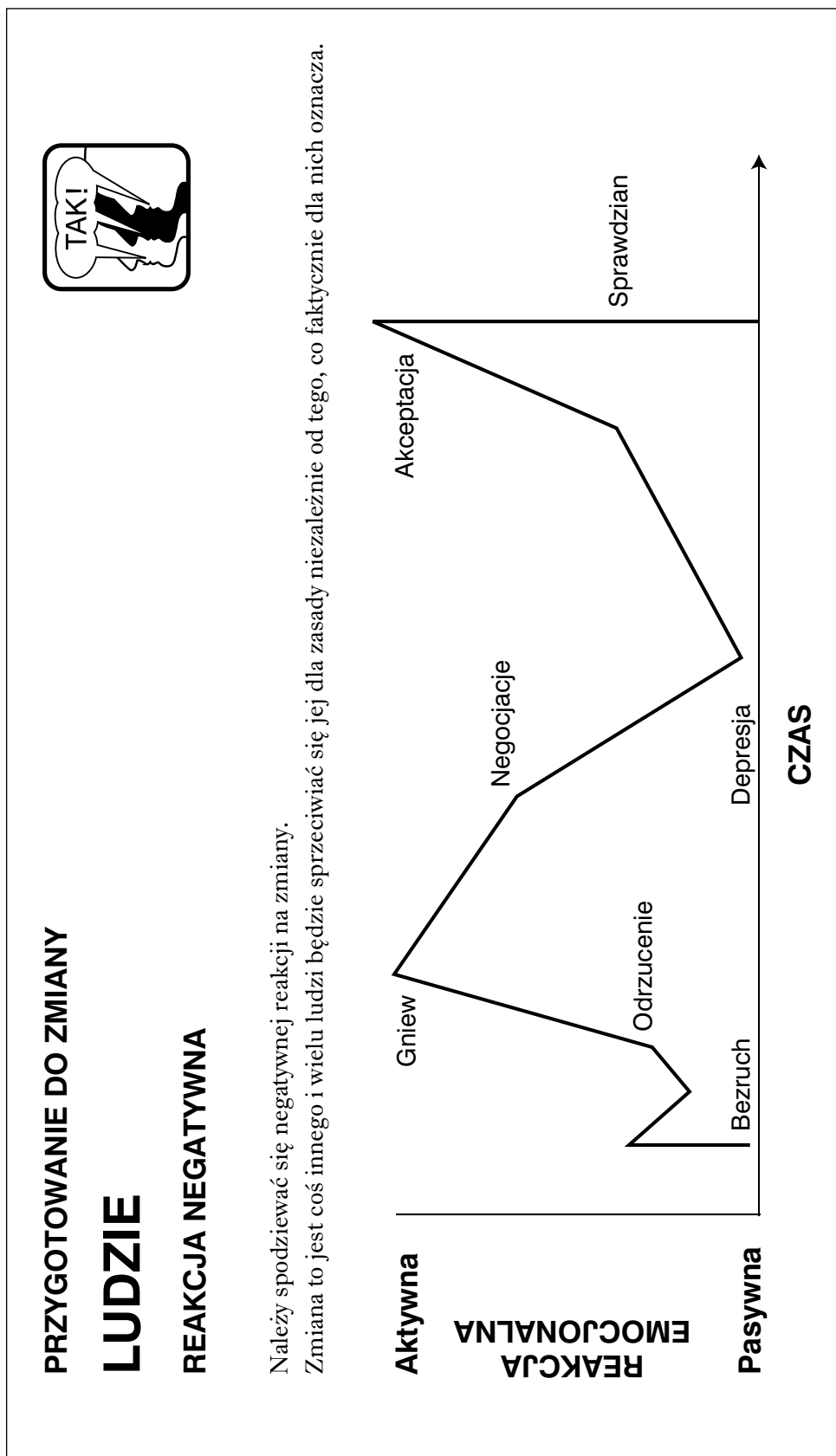
zować się w realizację celów organizacji, należy im zapewnić dostęp do informacji;

- Zdolność radzenia sobie w niejasnych sytuacjach – każda organizacja musi nauczyć się, jak działać w warunkach niepewności. Ludzie muszą być w stanie znosić sytuacje, gdy nie znają wszystkich odpowiedzi, nauczyć się stale zadawać pytania oraz wykształcić w sobie gotowość do zmiany działań, gdy pojawiają się nowe możliwości i konkretyzują się zagrożenia.
- Innowacyjność – sukcesy odnoszą te organizacje, które uwalniają i odpowiednio wykorzystują innowacyjny potencjał każdego członka.
- Podejmowanie ryzyka – możliwość podejmowania ryzykownych decyzji i działań powinna stanowić część kultury organizacji. Cała organizacja powinna przemyśleć swój „stosunek do błędów”.
- Etos zespołowy – zachęcanie do myślenia i działania w imieniu zespołu czy organizacji, a nie z myślą do siebie samym.
- Elastyczne lecz sprawnie funkcjonujące systemy – w organizacjach, które efektywnie zarządzają zmianami, menedżerowie dbają o to, by ich procedury, polityka i systemy były proste.
- Zdolność do radzenia sobie z konfliktami – organizacje odnoszące sukcesy zachęcają do przedstawiania i konfrontowania odmiennych propozycji i poglądów, a jednak potrafią doprowadzić do tego, że to ścieranie się poglądów jest procesem kreatywnym.

Wymienione cechy można również odnieść w pewnym stopniu do jednostek. Zdolność do akceptowania i wprowadzania zmian w nas samych odpowiada jednemu z następujących etapów:

- Wstrząs i niedowierzenie – uczucie zaskoczenia czy wytrącenia z równowagi, gdy przydarza się nam coś niespodziewanego. „Nie, to niemożliwe. Jesteś pewien?”
- Wina/gniew/projekcja – uczucie frustracji („Dlaczego nam nie powiedzieli?”). Wina („Powinienem być wypełnić tę ankietę”). W związku z tym, że nie jesteśmy w stanie wytrzymać uczucia gniewu i poczucia winy przez dłuższy czas, zaczynamy przenosić je na innych. „Oni” stają się wrogiem, ponoszą odpowiedzialność za zmianę i wynikające z niej problemy.
- Racjonalizacja – zaczynamy wychodzić poza same uczucia i używać rozumu. Staramy się

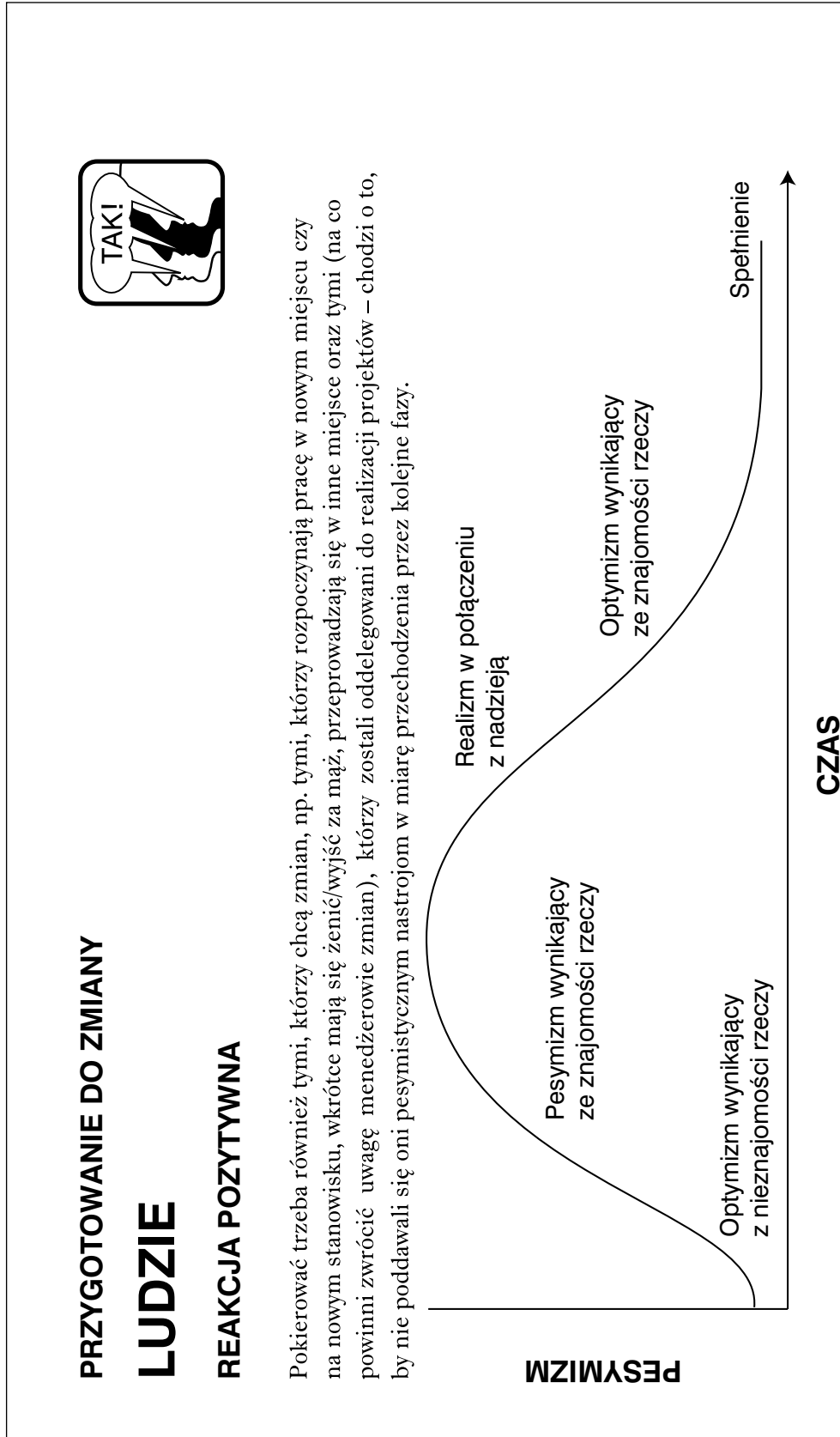
Rys. ZO-8



Źródło: Neil R. Jones, *The Managing Change Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., 1995, s. 56.

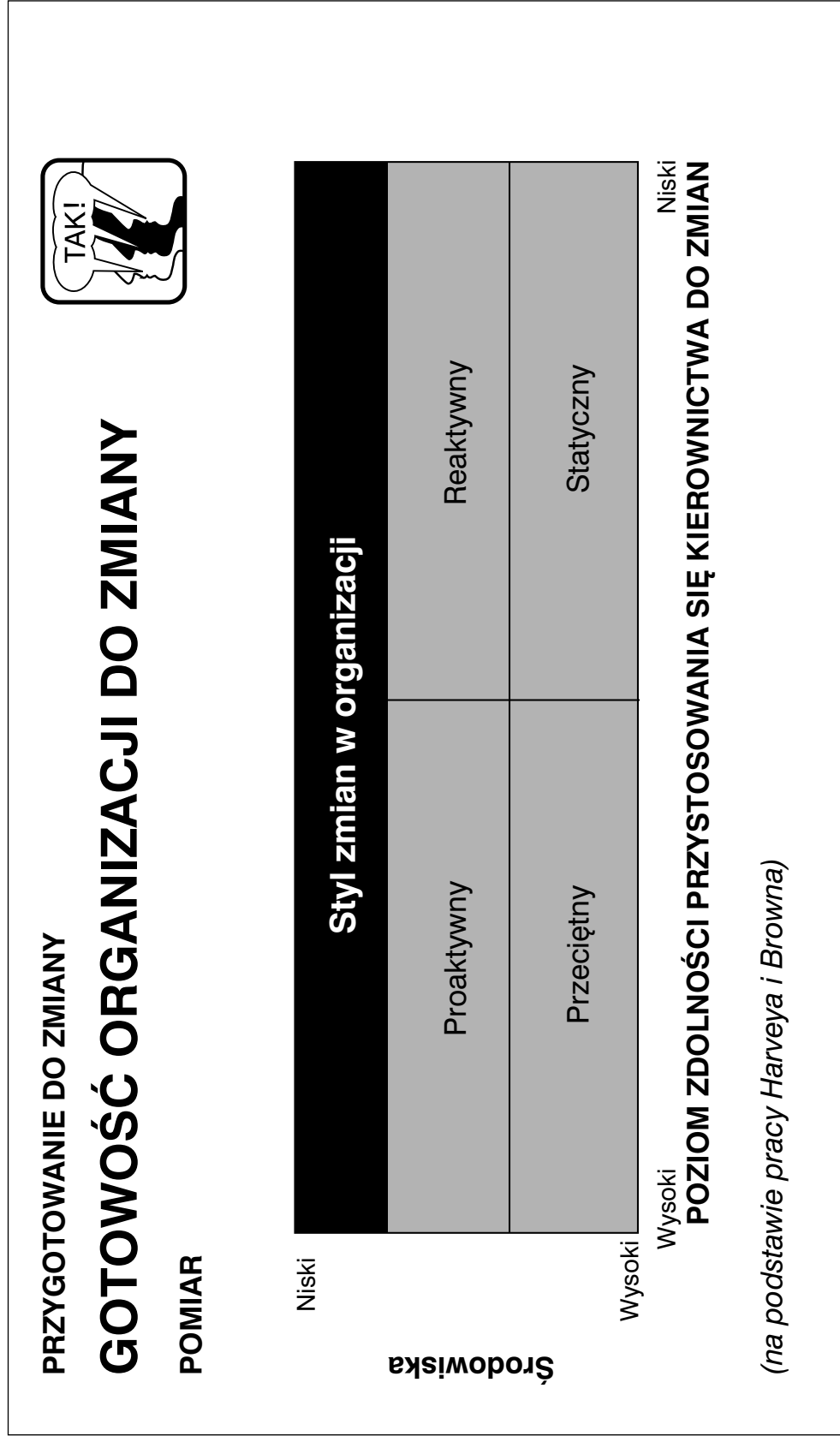


Rys. ZO-9



Źródło: Neil R. Jones, *The Managing Change Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., 1995, s. 61.

Rys. ZO-10



Źródło: Neil R. Jones, *The Managing Change Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., 1995, s. 61.



zrozumieć problemy lub je zrationalizować i wymyślić sposoby ich rozwiązywania.

- Integracja – próbujemy uwzględnić to, co wynika ze zmian, w swoich zachowaniach. Zaczynamy działać, żeby wprowadzić zmianę.
- Akceptacja.

Następnie wprowadzamy zmianę w czterech etapach:

- Uświadomienie sobie zmiany – potwierdzenie, że zmiana następuje.
- Zrozumienie – zakłada otwartość przy rozważaniu argumentów za i przeciw; wymaga udziału w procesie; konieczna jest otwarta komunikacja; należy zapewnić możliwości kształcenia i szkolenia.
- Zaangażowanie – pojawia się wtedy, gdy ludzie zaczynają doceniać zmianę i pojmować, że zmiana oznacza poprawę.
- Działanie – udział w opracowywaniu planów wprowadzania zmian; jasne określenie ról i obowiązków.

Ludzie są nierozzerwalnie związani z kulturą. Program zmian wpłynie na sposób działania organizacji i jej członków. Ludzie różnie reagują na zmiany zależnie od tego, jakie sami mają plany, w jakiej są sytuacji i w jakim stopniu rozumieją zachodzący proces. Łatwiej wywołać reakcje negatywne niż pozytywne. Tym, którzy wyrażają sprzeciw, należy oczywiście poświęcić sporo uwagi, ale zmiany będą również miały wpływ na tych, którzy opowiadają się za ich wprowadzeniem, i tymi osobami należy także odpowiednio pokierować. Pamiętajcie, że to ludzie, a nie organizacje sprzeciwiają się zmianom! Jeżeli ludzie w organizacji – na wszystkich szczeblach od kierownictwa do szeregowych pracowników – nie są zaangażowani w dokonywanie zmian, nie uda się ich wprowadzić. Nie macie wyboru – bez takiego zaangażowania wszelkie przedsięwzięcia są skazane na niepowodzenie. Właściwe zarządzanie zmianą zakłada pociągnięcie ludzi za sobą.

Zmiana nie kończy się w momencie, gdy zostaje wprowadzona. Należy poświęcić jej wiele uwagi

na wszystkich trzech etapach: rozmrażania (akceptacja potrzeby zmian), uruchamiania (planowanie i wprowadzanie zmian) i zamrażania (świętowanie sukcesu i wzmocnienie procesu wprowadzanych zmian).

Tę sekwencję można powtarzać wielokrotnie. Ważne jest, by większe zmiany dzielić na mniejsze – łatwiej wtedy nimi zarządzać, a zakończenie poszczególnych etapów daje poczucie satysfakcji i podnosi na duchu. Poza tym widać wtedy wyraźnie, że zmiany faktycznie mają miejsce! Pamiętajcie jednak, że gdy ten proces powtarza się zbyt często, można mieć poczucie wiecznej niestabilności. Pewne wskazówki co do tego, jak z powodzeniem wprowadzać zmiany w sobie, przedstawili Pasini i Donato.

*1. Odkrywamy dziedziny, które chcemy zmienić*  
Powinniśmy zrozumieć, że mamy różne postawy w różnych dziedzinach życia. Określcie dziedzinę, w której chcielibyście wprowadzić zmiany i sprawdźcie, jak pozwoli zmienić się Wam środowisko, w którym żyjecie.

*2. Uczymy się marzyć.*

Zmiana zakłada marzenie o czymś nowym i nieznanym, o czymś, co trzeba sobie wymyślić; marzenie o czymś lepszym, wyobrażanie sobie, jacy chcielibyśmy być. Dopiero wówczas powinniście określić strategię osiągnięcia tego celu.

*3. Nie oczekujmy, że inni rozpoczną za nas zmiany.*  
Najłatwiej jest przyjąć, że winę za nasze niezadowolenie ponosi ktoś inny. Musicie znaleźć te własne wewnętrzne środki/zasoby, które chcielibyście zmienić, nie popadając przy tym w pesymizm.

*4. Tworzymy dynamiczne związki.*

Zbyt często myślimy w kategoriach stabilnych związków. Każdy z nas zmienia się, a w związku z tym wolimy czasem mieć do czynienia z obcymi niż przyjaciółmi czy kolegami. Jednak wprowadzanie zmian wraz z innymi zarówno wymaga dynamicznych związków, jak i prowadzi do stworzenia takich związków.







## 3. Zarządzanie ludźmi

### 3.1. Wprowadzenie

#### *Kim są ludzie?*

Stwierdzenie, że ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, brzmi już dziś jak banał, ale to nadal prawda. A ludźmi trzeba zarządzać w taki sposób, by umożliwić im samorealizację w pracy i wykorzystywanie ich potencjału – zarówno z myślą o nich samych, jak i w organizacjach, w których działają.

Celem wielu europejskich organizacji młodzieżowych jest rozwój ludzi, a więc może warto zacząć od tych, którzy sami działają w organizacjach – pracowników pobierających wynagrodzenie i wolontariuszy, personelu szeregowego i członków kierownictwa. Każdym człowiekiem – działającym w grupie bądź indywidualnie – trzeba zarządzać i prowadzić go w taki sposób, by mógł zrealizować swój potencjał oraz służyć swej organizacji w sposób maksymalnie efektywny i sprawny.

Każdy wnosi do swej pracy uzdolnienia i umiejętności, wiedzę i doświadczenie. W niniejszym pakiecie te elementy nazywamy łącznie kompetencją. Każdy posiada jedyny w swoim rodzaju zestaw kompetencji, które można wykorzystywać w różny sposób i w różnych sytuacjach. Na przykład pracujący ochotniczo członek zarządu może wnieść długoletnie doświadczenie w zarządzaniu finansami, umiejętności analizowania i interpretowania bilansów oraz prawdziwy talent do objaśniania danych finansowych kolegom z mniejszym doświadczeniem. Minusem może być to, że opisywane doświadczenie pochodzi z innego sektora – świata handlu, w którym siłą napędową jest zysk – a takiemu członkowi zarządu trudno jest zrównoważyć bilans zysków i społecznych celów organizacji. Z kolei pracownik młodzieżowy, który potrafi nawiązać kontakt z młodzieżą na ulicy i posiada wrodzony talent do występowania w roli doradcy, może mieć trudności z księgowaniem wydatków. Obydwaj posiadają niepowtarzalny zestaw kompetencji i obydwaj mogą wnieść znaczny wkład w działalność organizacji. Zarządzanie ludźmi to optymalne wykorzystywanie ich kompetencji i dbanie o ich dalszy rozwój.

Prezentowany dział pakietu poświęciliśmy zagadnieniom zarządzania ludźmi. Wiele miejsca przeznaczyliśmy na omówienie koncepcji pracy zespołowej i przywództwa, ponieważ te dwa elementy tworzą podstawę, na której opiera się znaczna część pozostałego materiału. Skoro odpowiedzieliśmy już na pytanie Kim są ludzie, to

następnych rozdziałach staramy się odpowiedzieć na pytanie, jak zarządzamy ludźmi?”.

W całej tej części przedstawiamy propozycje tematów do dyskusji i haseł do burzy mózgów, a w niektórych przypadkach podajemy również szereg ewentualnych odpowiedzi na postawione pytania.

### 3.2. Zespoły i ich liderzy

#### *3.2.1. Praca zespołowa i przywództwo*

Większość europejskich organizacji, a może nawet wszystkie, podczas wykonywanej pracy, funkcjonują dzięki ludziom, którzy pracują na rzecz wspólnych celów. Pozwala to osiągnąć znacznie więcej niż mogłyby osiągnąć jednostki nie mające wspólnej wizji. Często jednak nasze zespoły są geograficznie rozproszone i mają niejednorodny skład, są w nich bowiem osoby pracujące za wynagrodzeniem i ochotniczo, w pełnym i niepełnym wymiarze, ludzie młodzi i starsi, a także – jeśli wolno nam to stwierdzić – osoby kompetentne i niekompetentne. Ta różnorodność przynosi korzyści i stawia wyzwania, dotyczące lepszej organizacji pracy.

#### *Propozycje ćwiczeń*

##### *Czym jest zespół?*

Czy jest to grupa stworzona do realizacji określonego wspólnego celu?

Czy członkowie są gotowi przedłożyć cele zespołu nad swe cele osobiste?

##### *Co decyduje o efektywności zespołu?*

Umiejętności komunikacji i przekazywania informacji zwrotnej?

Zdolność do utrzymania grupy?

Wsparcie dla liderów?

Równowaga odpowiednich kompetencji?

Atmosfera zaufania, otwartości i wspólnoty?

Pełne uczestnictwo i chęć uczestnictwa?

Zaangażowanie w realizację celów zespołu?

##### *Jakie są minusy pracy zespołowej?*

Czasochłonność?

Utrata indywidualnej tożsamości?



W tym dziale chcielibyśmy przedstawić narzędzia, które pozwalają zoptymalizować funkcjonowanie zespołu. Warto zacząć od poniższych pytań, które można następnie wykorzystać w ćwiczeniu.

Jeśli chodzi o role, w jakie wcielają się poszczególne członkowie zespołu, istotny wkład wniósł Meredith Belbin. Jako członkowie, a zwłaszcza liderzy zespołów musimy dobrze poznać najbardziej odpowiednie dla siebie role. Belbin podzielił osoby, które warto mieć w zespole na 8 typów opisanych w poniższej tabeli.

### Propozycje ćwiczeń

- Porównajcie role w zespole określone przez Belbina (rys. ZO-11) z rolami w swoim zespole.



Jak widać, każda z tych ról – podobnie jak każda osoba w zespole – ma swoje zalety, ale też i wady. Najważniejsze jest jednak to, byśmy zrozumieli i doceniali wszystkie te role, a także potrafili dostrzec luki w składzie naszych zespołów.

Role, w jakie wcielają się członkowie zespołów, mają nierzadko charakter płynny i dynamiczny, często jednostka odgrywa kilka ról. Zarządzanie można nawet podzielić na szereg funkcji, które w różnym czasie będzie pełniło kilka różnych osób.

Terminów przywództwo w zespole i zarządzanie zespołem używa się często tak, jakby były równoznaczne, ale w rzeczywistości są to dwie odrębne role. Od liderów oczekuje się często, że będą dobrymi menedżerami, a od menedżerów wymaga się często odgrywania roli liderów wobec osób, którymi kierują.

Różnicę między tymi pojęciami można wyrazić hasłem: **Menedżerowie robią wszystko, jak należy, natomiast liderzy robią to, co należy**; inaczej mówiąc, czasem uważa się, że liderzy odpowiadają za skuteczność, a menedżerowie odpowiadają za wydajność. Istotą rzeczy dla lidera jest ukierunkowanie i koncentracja na celach organizacji, a dla menedżera – metoda pracy i jej zastosowanie. Liderem byłaby, na przykład, osoba, która występuje z inicjatywą opracowania planu strategicznego, prowadzi

dza nowe koncepcje i/ oraz zachęca do dyskusji i krytyki metod czy wyników działania dotychczasowej polityki organizacji. Z kolei menedżer stara się dopilnować, by trzymano się uzgodnionej polityki oraz wybrano i stosowano odpowiednie wskaźniki i mierniki wyników pracy. Menedżer zajmuje się zastosowaniem czy wykonaniem, natomiast lider angażuje się raczej w projektowanie. Tych dwóch elementów – przywództwa i zarządzania – nie da się łatwo rozdzielić. W rzeczywistości niektóre osoby zajmujące odpowiedzialne stanowiska są bardziej kompetentne w roli przywódców niż w roli menedżerów, a inne odwrotnie – i to jest kolejny powód przemawiający za przyjęciem zespołowego podejścia w kierowaniu organizacją.

Organizacje tworzą ludzie, którzy chcą wspólnie osiągnąć określony cel bądź realizować określone zadanie. Przywództwo polega w dużej mierze na **wyjaśnianiu tego celu i jednoczeniu ludzi w pełnym zaangażowaniu działania** na rzecz tego celu. John Adair sugeruje, że realizacja **zadania** zależy od tego, ile uwagi lider poświęca zarówno potrzebom **jednostek**, jak i potrzebom **grupy (lub zespołu)** jako całości.

### Propozycje ćwiczeń

- Wymieńcie różne funkcje menedżera

Koordynacja  
Stymulacja  
Motywacja  
Stanowienie wzoru  
do naśladowania  
Rekrutacja  
Wytaczanie celów  
i docelowych wyników  
Dbanie o to, by praca  
została wykonana  
Ogląd całości



Ci, którzy przewodzą grupom ludzi, a właściwie zarządzają czy kierują grupami, powinni zastanowić się nad tym, jaką część czasu i ile wysiłku przeznaczają na każdy ze wspomnianych wyżej trzech obszarów, tj. potrzeby związane z samym zadaniem, potrzeby jednostek i potrzeby związane z utrzymaniem zespołu (zob.: rys. ZO-12). Jeśli wkładamy wiele pracy w podtrzymanie tożsamości i morale grupy, ale nie dbamy o indywidualne potrzeby jej członków, ucierpi na tym z pewnością realizacja zadania. Podobnie będzie wtedy, gdy poświęcimy całą naszą uwagę potrzebom (czy wyma-

**Rys. ZO-11: Osoby, które warto mieć w zespole<sup>10</sup>**

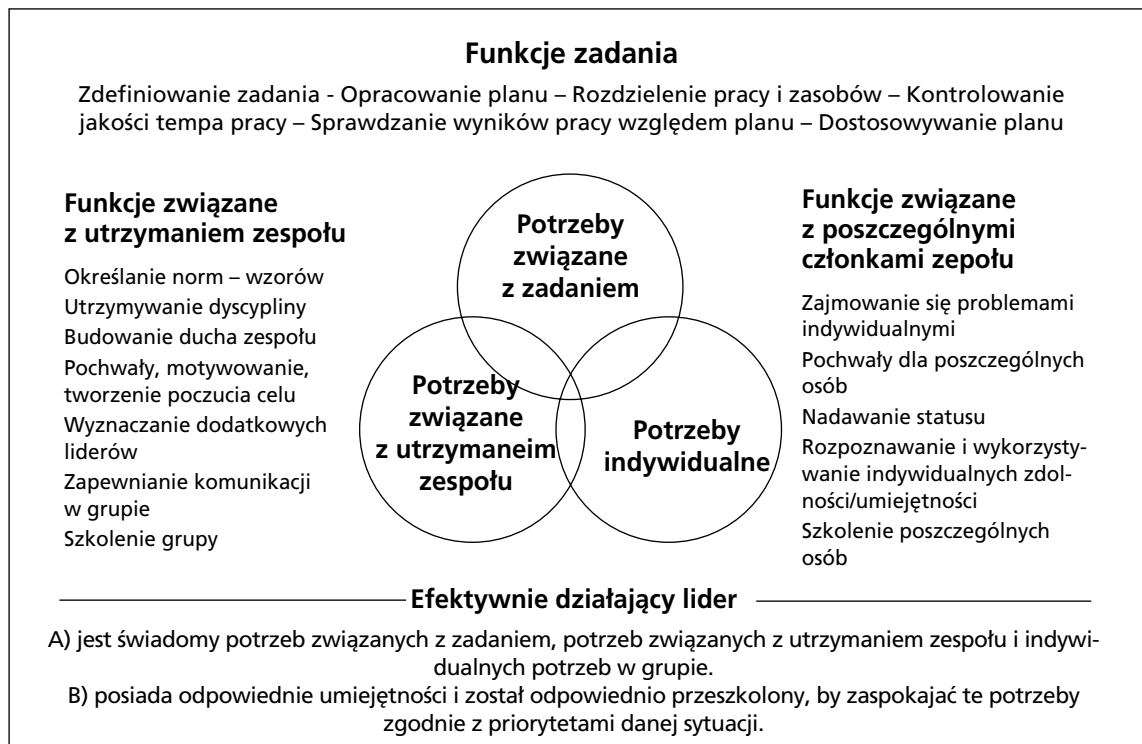
Typ	Typowe cechy	Zalety	Dopuszczalne wady
<b>Organizator</b>	Konserwatywny, obowiązkowy i przewidywalny.	Umiejętności organizacyjne, zdrowy rozsądek, pracowitość, samodyscyplina.	Brak elastyczności i niechęć do wprowadzania niesprawdzonych pomysłów/koncepcji.
<b>Lider</b>	Spokojny, opanowany i pewny siebie.	Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach. Traktowanie wszystkich, którzy mogą coś wniesić, indywidualnie i bez uprzedzeń. Wyraźne ukierunkowanie na cele.	Umysł i zdolności twórcze nie wykraczające poza przeciętny poziom.
<b>Poszukiwacz (promotor)</b>	Bardzo spięty, dynamiczny, stawiający wyzwania.	Zapał i gotowość do zwalczania inercji, samozadowolenia, nieskuteczności czy samooszukiwania się.	Skłonność do niecierpliwości, irytacji i prowokacji.
<b>Twórca (innovator)</b>	Indywidualista, poważny i niekonwencjonalny.	Wielki talent, wyobraźnia, umysł i wiedza.	Bujanie w obłokach, skłonność do pomijania szczegółów praktycznych czy lekceważenia protokołu.
<b>Człowiek kontaktów</b>	Ekstrawertyk, pełen entuzjazmu, ciekawy świata i komunikatywny.	Umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi i badania nowości. Zdolność reagowania na wyzwania.	Nierzadko traci zainteresowanie sprawą, gdy tylko minie pierwsza fascynacja.
<b>Oceniający</b>	Trzeźwo myślący, beznamiętny i rozważny.	Umiejętność oceny, dyskrekcja i zdolność do chłodnej kalkulacji.	Brak inspiracji lub umiejętności motywowania ludzi.
<b>Podtrzymujący</b>	Zorientowany społecznie, dość łagodny i wrażliwy.	Umiejętność odpowiedniego wczuwania się w ludzi i sytuacje oraz wzbudzania ducha zespołu.	Niezdecydowanie w momentach kryzysowych.
<b>Doprowadzający do skutku</b>	Skrupulatny, porządny, przejmujący się i sumienny.	Umiejętność doprowadzania spraw do końca, perfekcjonizm.	Skłonność do zamartwiania się drobiazgami. Niechęć do pozostawiania spraw swojemu biegowi.

Źródło: R.M. Belbin, *Management Teams*, Heinemann, 1981; przedruk za zgodą Butterworth Heinemann Publishers, oddziału Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

<sup>10</sup> Zaprezentowane przykłady kategorii ról w zespołach są kompilacją propozycji tłumaczki niniejszego pakietu i przykładów dokonanych przez innych tłumaczy opisujących tę samą tabelę. Większość polskich odpowiedników poszczególnych typów została oparta na tłumaczeniu zawartym w: Dorothy M. Stewart (red.), (1994) *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa. Ze względu na różnice w tłumaczeniach, cytuję nazwy typów ról zamieszczone w anglojęzycznym oryginale prezentowanego pakietu: Company worker, Chairman, Shaper, Plant, Resource investigator, Monitor evaluator, Team worker i Completer finisher [przyp. red.]



## Rys. ZO-12: Model przywództwa ukierunkowanego na działanie



Źródło: John Adair, *Effective Leadership: a Self Development Manual*, Gower, Aldershot, 1983, ISBN 0-330-28100-3.

ganiom!) jednego lub dwóch członków grupy kosztem spójności grupy i poczucia wspólnoty. Poza tym, jeśli będziemy stale koncentrować się na zadaniu, jakie mamy wykonać, nie starając się przy tym budować z grupy ludzi zespołu i nie dbając o potrzeby rozwojowe każdej jednostki, trudno będzie utrzymać to, co zostanie osiągnięte i możemy zejść z drogi prowadzącej do celu.

Zespoły mają charakter płynny i dynamiczny, a zatem lider musi być zarówno elastyczny, jak i dynamiczny. Tak zwaną bezwzględność znanych z historii przywódców światowych, można chyba często interpretować jako jednokierunkowe zaangażowanie w sprawę – zaangażowanie, które jest podzielane przez ich zwolenników i które jest najważniejsze w tym typie relacji. Jednak w europejskich organizacjach młodzieżowych, u progu nowego tysiąclecia, zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia celów mają: demokracja, wspólne podejmowanie decyzji i podejście zespołowe. Wprawdzie przywództwo wielkich postaci nadal pozwala osiągnąć wiele, to jednak przywództwo zakładające przekazywanie upraw-

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy omawiają w małych grupach postaci wybranych z historii przywódców i zastanawiają się nad tym, co zdecydowało o ich sukcesie i skuteczności.

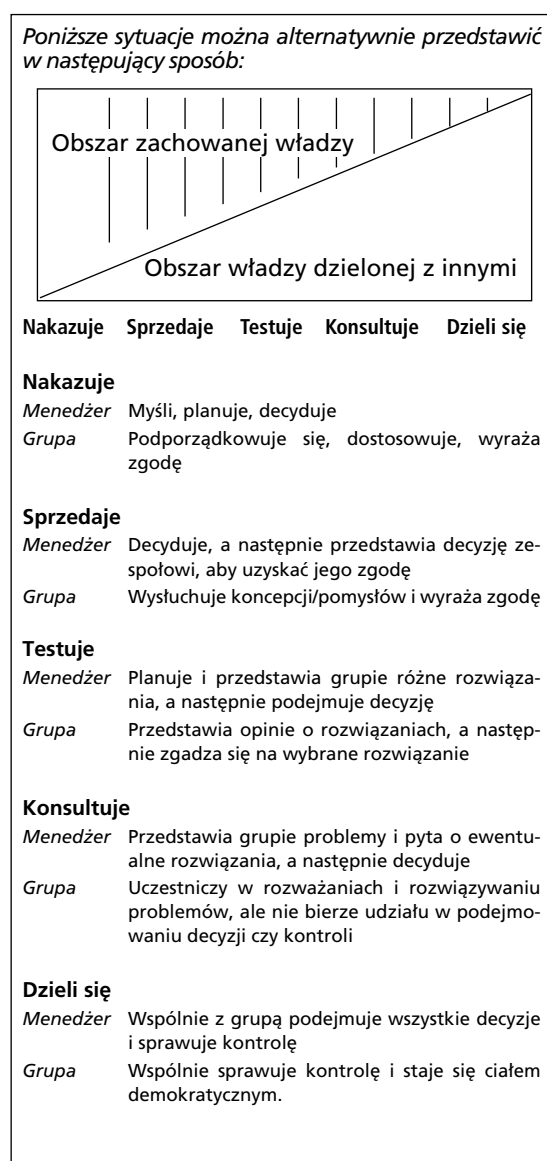
nień i angażujące szerszy krąg osób umożliwia zaspokojenie większej liczby potrzeb, oferując więcej rozwiązań.

Odpowiadanie na potrzeby stanowi rację bytu wielu, jeśli nie wszystkich, naszych organizacji. Potrzeby są często różne i zmienne, a zatem liderzy organizacji powinni zarówno szybko reagować, jak i być proaktywni. Tę kwestię możemy lepiej zrozumieć, posługując się pojęciem **stylu przywództwa**. Jeżeli przywództwo ma być dynamiczne i elastyczne, lider musi być w stanie rozpoznawać i interpretować sytuacje – zadania, ze-



społy i jednostki – oraz decydować o tym, jak należy na nie zareagować. Równocześnie decyzje lidera tworzą sytuacje – nowe zadania, ściślej powiązane wewnętrznie zespoły, lepiej rozwinięte jednostki (bądź sytuacje odwrotne). Sposób podejmowania tych decyzji stanowi odzwierciedlenie przyjętego stylu przywództwa.

### Rys. ZO-13: Jak wybrać wzorzec przywództwa



Źródło: R. Tannenbaum i W.H. Schmidt, *How to choose a leadership pattern w: Harvard Business Review, maj-czerwiec 1973; prawa autorskie: President and Fellows of Harvard College 1973; wszystkie prawa zastrzeżone.*

Szereg autorów połączyło swoje opisy stylu przywództwa z własną interpretacją dróg rozwoju zespołów. Ich modele pomagają ocenić, w jakim stopniu określony styl przywództwa jest odpowiedni na określonym etapie rozwoju zespołu. Poniższy model pozwala dostrzec wyraźnie zarysowane etapy rozwoju zespołu. W rzeczywi-

### Rys. ZO-14: Model śliskiego masztu

<b>WYKONANIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozytywne ukierunkowanie</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Inicjatywa</li> <li>• Otwarte i szczerze stosunki międzyludzkie</li> <li>• Zaangażowanie, poczucie dumy w zespole, duch zespołowy</li> <li>• Dojrzałość</li> </ul>
<b>NORMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe cele</li> <li>• Atmosfera szczerości, tolerancji i gotowości do wysłuchania innych</li> <li>• Głębsze związki międzyludzkie, zrozumienie dla wartości wyznawanych przez innych i wkładu, jaki wnoszą</li> <li>• Wykonywanie zadań zgodnie ze zdolnościami/umiejętnościami poszczególnych osób i całego zespołu</li> <li>• Wprowadzenie własnej zespołowej dyscypliny</li> <li>• Rozwijanie asertywności</li> </ul>
<b>SZTORM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyrażanie odczuć, jakie wzbudzają w nas inne osoby</li> <li>• Emocjonalność</li> <li>• Brak ukierunkowania</li> <li>• Brak poczucia bezpieczeństwa</li> <li>• Działania/postępowanie ludzi niezgodne z oczekiwaniami</li> </ul>
<b>FORMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto za kim podąża</li> <li>• Słaba umiejętność słuchania</li> <li>• Skrywanie uczuć</li> <li>• Płytkie stosunki międzyludzkie</li> <li>• Brak elastyczności</li> <li>• Świadomość statusu własnego i innych</li> <li>• Działanie/postępowanie zgodnie z tym, czego oczekują od nas inni</li> <li>• Myślenie o własnych potrzebach i problemach</li> </ul>

Źródło: B.W. Tuckman, *Developmental sequences in small groups w: Psychological Bulletin, 1965, tom 63, str. 384-399; prawa autorskie: American Psychological Association; przedruk za zgodą APA.*



stości etapy nie są nigdy tak wyraźnie wyodrębnione, a zespół może przez cały lub pewien czas zsuwać się i wspinać po maszcie na drodze swego rozwoju i w drodze do osiągnięcia odpowiednich wyników pracy.

Z poniższego modelu wynika, że władzę czy uprawnienia do podejmowania decyzji przekazuje się grupie stopniowo, w miarę jak rozwija ona – zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo – kompetencje potrzebne do wykonania zadania. Grupa, która potrafi znakomicie wykonać zadanie i ma odpowiednie doświadczenie, nie będzie reagować dobrze na nakazowy (czy autorytarny) styl przywództwa. Z kolei zespół, który powstał dopiero niedawno – jeśli nawet składa się z bardzo kompetentnych jednostek – potrzebuje na początku informacji i ukierunkowania, by mógł stopniowo dążyć do wspólnego podejmowania decyzji.

Podobnie jak każda inna rola czy funkcja w zespole przywództwo, niezależnie od stylu, wymaga rozwijania kompetencji i nie chodzi tu tylko o umiejętność dobierania odpowiedniego stylu w odpowiednim czasie. W tym miejscu należy poświęcić nieco uwagi pojęciu delegowania czy przekazywania uprawnień, ponieważ tym terminem określa się zarówno sam styl przywództwa, jak i jedną z umiejętności mających zastosowanie w wielu stylach. „Delegowanie jako termin określający styl przywództwa oznacza przekazywanie członkom zespołu uprawnień do podejmowania decyzji. Wymaga to zaufania zarówno do lidera, jak i do zespołu oraz pełnego zrozumienia zadania i kompetencji

### Propozycje ćwiczeń

Pytania i ćwiczenia dla uczestników szkolenia (przerabiane indywidualnie lub w grupie):

- Uczestnicy przygotowują dwie listy – na jednej opisują sytuację w idealnych zespołach, uwzględniając takie aspekty funkcjonowania grupy, jak np. komunikacja, podejmowanie decyzji, zaufanie, wsparcie itp.; na drugiej przedstawiają typy ludzi, którzy powinni znaleźć się w idealnym zespole, np. lider, osoba wynajdująca środki niezbędne do realizacji zadania, kontroler czasu, koordynator, pracownik. Następnie porównuje się te listy z charakterystykami zespołów, których członkami są uczestnicy, znajduje się luki i wskazuje, co się powtarza.
- Jakie są, Waszym zdaniem, najważniejsze umiejętności i cechy idealnego lidera w Waszej organizacji?
- Kierując się modelem śliskiego masztu (rys. 14), wybijcie zespół, któremu przewodzicie i zastanówcie się, na jakim etapie rozwoju się znajduje. Jaki styl przywództwa jest najbardziej odpowiedni, by zapewnić rozwój i realizację zadania?

zespołu. Delegowanie jako umiejętność niezależna od stylu również wymaga zaufania i zrozumienia, ale także umiejętności decydowania, jakie zadania

Rys. ZO-15: „Najbardziej odpowiedni” wariant



Przedruk za zgodą B600 "The Capable Manager", The Open University, 1994 r.



i obowiązki powinno się, a jakich nie powinno się przekazywać.

Na zakończenie tego działu warto przypomnieć, że zajmowaliśmy się zespołami jako dynamicznymi i rozwijającymi się grupami oraz liderami jako dynamicznymi i elastycznymi ludźmi w tych grupach. Mogliśmy przekonać się o tym, że należy proporcjonalnie dzielić uwagę między samo zadanie, potrzeby jednostek i potrzeby grupy stanowiącej zespół.

W innej części niniejszego pakietu rozważaliśmy kontekst działania organizacji – kontekst wewnętrzny, który tworzy kultura organizacji, i kontekst zewnętrzny, wyznaczony warunkami społecznymi, technicznymi, gospodarczymi, politycznymi i środowiskowymi, w jakich działamy (ang. Social, Technical, Economic, Political and Environmental, STEPE).

Zasadnicze znaczenie w tym wszystkim ma przywództwo, a najbardziej efektywni liderzy znajdują najbardziej odpowiednie rozwiązanie uwzględniające wymogi czterech następujących elementów: stylu preferowanego przez lidera, stylu preferowanego przez zespół, najbardziej odpowiedniego stylu dla danego zadania i najbardziej odpowiedniego stylu dla danego kontekstu.

W kolejnym dziale omówimy te kwestie i kompetencje, które pomagają nam zapewnić dobre funkcjonowanie zespołów.

W tym celu przygotowujemy zestaw narzędzi stosowanych w zarządzaniu i omówimy, jak i dlaczego menedżerowie wybierają określone narzędzia.

### 3.2.2. Motywowanie ludzi

W rozdziale 2 omówiliśmy pojęcie motywacji wewnętrznej, natomiast w tym dziale zajmiemy się tym, jak motywujemy innych, zwłaszcza w świetle pewnych modeli teoretycznych.

Jeśli z tych list wybierzemy jeden element, np. pieniądze, możemy następnie zastanowić się nad tym, jak ten element może działać zarówno jako czynnik motywujący, jak i czynnik obniżający motywację. Herzberg wystąpił z tezą, że pewne rzeczy mogą dawać nam poczucie zadowolenia, ale ich brak niekoniecznie prowadzi do niezadowolenia. I podobnie – pewne rzeczy mogą wywoływać w nas poczucie niezadowolenia, ale ich brak nie musi wcale oznaczać zadowolenia, lecz raczej brak niezadowolenia.

#### Propozycje ćwiczeń

W ramach wprowadzenia do problematyki motywacji musimy zadać następujące pytania:

- Co sprawia Wam przyjemność i/lub satysfakcję, a co jest nieprzyjemne i/lub powoduje Wasze niezadowolenie z pracy (płatnej lub nieodpłatnej) w Waszej organizacji?
- Pomyślcie o innej pracy, jaką moglibyście wykonywać w swojej organizacji lub innych organizacjach – co (jeśli cokolwiek) zmieniłoby się na Waszej liście?

**Czynniki motywujące = czynniki zapewniające satysfakcję/zadowolenie = treść pracy = opisane przez Masłowa potrzeby wyższego rzędu**

**Czynniki higieniczne = czynniki powodujące niezadowolenie = warunki pracy = opisane przez Masłowa potrzeby niższego rzędu**

#### Propozycje ćwiczeń

- Wracając do list, które pozycje sklasyfikowałybyście jako czynniki higieniczne, a które jako czynniki motywujące?

Maslow przedstawił swą hierarchię potrzeb w takiej formie jak na poniższym rysunku, sugerując, że po zaspokojeniu potrzeb na jednym poziomie człowiek przechodzi do kolejnego poziomu potrzeb.

Jeśli nie są zaspokojone potrzeby niższego rzędu (1, 2 i 3), potrzeby wyższego rzędu nie mają znaczenia.

Kiedy zastanawiamy się nad ludźmi, którymi zarządzamy, wydaje nam się, że najpierw należało-

#### Propozycje ćwiczeń

- Jak ja, jako menedżer, dbam o to, by zaspokajane były potrzeby wyższego rzędu osób, które dla mnie pracują? Jak dbam o ich podtrzymanie?



by skierować wysiłki na zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, tj. czynniki powodujące niezadowolenie – czynniki higieniczne u Herzberga. W naszych organizacjach, a także w wielu innych, mówi się często, że te potrzeby niższego rzędu są już zaspokojone, a zadaniem menedżera jest skoncentrowanie się na takich potrzebach wyższego rzędu jak osiągnięcia, uznanie, poczucie własnej wartości, rozwój wewnętrzny i samorealizacja.

Czynniki motywujące (potrzeby wyższego rzędu, rozwojowe) kontrolują jakość życia zawodowego oraz jakość doświadczeń w pracy. Część z nich stanowi integralny element pracy, np. poczucie dokonania czegoś w związku z realizacją zadania, inne są natomiast efektem dobrego zarządzania, np. szacunek innych i dla innych, możliwości rozwoju i praca stanowiąca wyzwanie.

### Propozycje ćwiczeń

- Zastanówcie się nad tym, jaki wpływ może mieć styl przywództwa na motywację członków Waszego zespołu. Czy pewne style przywództwa koncentrują się na czynnikach higienicznych, a inne na czynnikach motywujących?

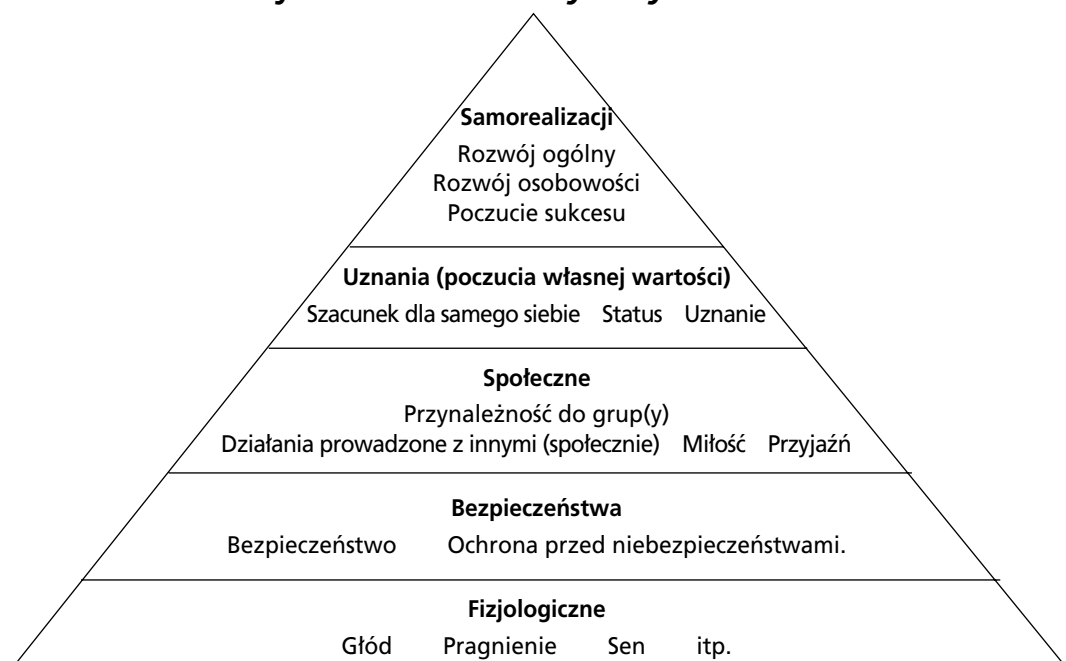
Alderfer (w: Handy, 1990) zgrupował potrzeby z hierarchii Masłowa w trzech działach: potrzeby egzystencjalne (kategoria 1 i 2 u Masłowa), potrzeby związane ze stosunkami międzyludzkimi (kategoria 3 i część kategorii 4 u Masłowa) oraz potrzeby rozwojowe (część kategorii 4 i kategoria 5 u Masłowa). Stwierdził on, że te potrzeby są chroniczne, tj. zawsze obecne, lub epizodyczne, tj. występujące niekiedy. Można tu znaleźć pewne wyraźne powiązania z modelem przywództwa ukierunkowanego na działanie, opracowanym przez Johna Adaira i przedstawionym w poprzednim dziale (Rys. 12) – potrzeby egzystencjalne są zbliżone do potrzeb związanych z zadaniem, potrzeby związane ze stosunkami międzyludzkimi są zbliżone do potrzeb związanych z zespołem,

### Propozycje ćwiczeń

- Zastanówcie się nad swoim doświadczeniem związanym z zarządzaniem innymi ludźmi oraz sytuacjami, gdy inne osoby zarządzały Wami. Jak skomentowałibyscie te dwie teorie? Jakie dowody moglibyscie sami przytoczyć na poparcie każdej z nich?

Źródło: A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954; przedruk i kopie w postaci elektronicznej za zgodą Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey,

Rys. ZO-16: Potrzeby indywidualne







a potrzeby rozwojowe do potrzeb indywidualnych.

McGregor sugerował w swojej teorii X i teorii Y, że style menedżerów dzielą się na dwie kategorie zgodnie z teoriami dotyczącymi ludzkiej motywacji do pracy. Zgodnie z teorią X większość ludzi jest leniwa, niezdyscyplinowana i nie potrafi kontrolować swej pracy, ceni sobie bezpieczeństwo i unika odpowiedzialności. A zatem ludzie potrzebują zachęty zewnętrznej i trzeba im mówić, co mają robić.

Z kolei zgodnie z teorią Y praca jest dla wszystkich ludzi czymś naturalnym, wszyscy akceptują samodyscyplinę, chętnie przyjmują na siebie odpowiedzialność i podejmują zobowiązania. Ludzie mogą więc zrealizować swój potencjał jedynie wtedy, gdy pozwala się im wykorzystywać ich inwencję i kreatywność.

Uwaga: na określenie grupy potrzeb społecznych używa się w polskim piśmiennictwie psychologicznym nazwę – potrzeby przynależności i miłości a czasem przynależności i użyteczności<sup>11</sup>.

### 3.2.3. Przekazywanie uprawnień

Z wszystkimi rozważanymi tu kwestiami splata się pojęcie przekazywania uprawnień. Nawiązując do przedstawionego w poprzednim dziale modelu Tannenbauma i Schmidta (Rys. 13), przypomnijmy, że liderzy (i/lub menedżerowie) mogą zachowywać władzę w swoich rękach lub przekazywać ją innym poprzez swój styl przewodzenia (lub zarządzania). Przekazywanie uprawnień nie musi wcale oznaczać przekazywania władzy przez osobę, która ją posiada, podwładnemu. Niektórzy myśliciele stwierdziliby, że każdy już posiada władzę, a przekazujący uprawnienia może jedynie umożliwić korzystanie z tej władzy. Pracując, w szczególności z młodzieżą, musimy zastanowić się, w jakich punktach przekazujemy jej zbyt wąskie uprawnienia, w jakich nadmiernie ją obciążamy uprawnieniami, a gdzie ubezwłasnowolniamy ich, nie pozwalając im wykazać się wiedzą, umiejętnościami czy kreatywnością.

Wróćmy znów do stwierdzenia, że celem wielu naszych organizacji jest umożliwienie młodzieży pełnej realizacji swego potencjału. W takim podejściu do zarządzania pracującymi z nami ludźmi, które zakłada przekazywanie uprawnień, chodzi właśnie przede wszystkim o realizację pełnego potencjału zasobów ludzkich w organizacji.

I w końcu, powinniśmy ponownie rozważyć czynnik dynamizmu. Ludzie i organizacje zmieniają się podobnie jak środowiska i konteksty. Ta zmienność musi wpływać na motywację: poprzez doświadczenia z przeszłości (wychowanie, kształcenie, doświadczenia w pracy i poza miejscem pracy), poprzez sytuacje, w jakich znajdujemy się obecnie (własny punkt widzenia jednostki i postrzeganie punktów widzenia kolegów) oraz poprzez postrzeganie przyszłości (perspektywy w organizacji i poza nią, własne aspiracje, praca wykonywana odpłatnie lub nieodpłatnie). Młody wolontariusz, który ma ustabilizowaną sytuację rodzinną, dobre wykształcenie i słyszy słowa zachęty od swoich kolegów i liderów ma zupełnie inną motywację niż osoba, której brak takiej zachęty i która dotychczas doświadczała jedynie niepowodzeń i odrzucenia. Obydwie osoby mogą mieć dobrą motywację, ale zupełnie inaczej łączą się u nich wspomniane wyżej czynniki higieniczne i motywujące, a także inne jest ich źródło. Wskazane przez Masłowa potrzeby najwyższego rzędu koncentrują się na rozwoju indywidualnym i realizacji potencjału. Drogą do motywacji w całość naszej organizacji jest podejście zakładające przekazywanie uprawnień, oparte na świadomości istnienia kolejnych poziomów naszych potrzeb i pełnym zaangażowaniu działaniu na rzecz realizacji tych kolejnych potrzeb.

### 3.2.4. Odpowiedzialność

W świecie, w którym obowiązki wskazuje się i definiuje coraz częściej za pomocą przepisów, menedżerowie muszą rozpatrywać swe obowiązki na kilku poziomach.

Na poziomie indywidualnym naszym zadaniem jest zarządzanie obciążeniem pracą czy ilością pracy. Jak na ironię, w wielu organizacjach działających w imię pewnych wartości przyjmuje się często założenie, że każdy pracownik będzie automatycznie brał na siebie coraz więcej obowiązków – wyłącznie z miłości do pracy! Z czasu, jaki poświęcamy na pracę, musimy rozliczać się wobec przyjaciół i rodziny, uwzględniając także wpływ, jaki ma praca na nasze zdrowie i ogólne samopoczucie. Nad tym aspektem muszą oczywiście zastanowić się menedżerowie, którzy godzą się na takie praktyki w pracy, nie starając się ich zwalczać, bądź wręcz do nich zachęcają, wymagając coraz więcej od swoich pracowników.

Na kolejnym poziomie menedżerowie muszą rozważyć kwestię fachowości – zarówno w odniesieniu do siebie, jak i do swoich pracowników. Brak

<sup>11</sup> Wersja tłumaczenia potrzeb społecznych jako „potrzeb przynależności i użyteczności” występuje w niektórych poradnikach z zakresu zarządzania, np. w: Tadeusz Oleksyn (1997) *Praca i płaca w zarządzaniu* Międzynarodowa Szkoła Menedżerów. Warszawa [przyp. red.]



wynagrodzenia nie usprawiedliwia nieprofesjonalnego postępowania, a zatem wymóg fachowości odnosi się w takiej samej mierze do wolontariuszy i członków zarządu, jak do pracowników pobierających wynagrodzenie. Musimy zastanowić się nad takimi kwestiami jak: granice bliskości w stosunkach z innymi w miejscu pracy, uprzedzenia i dyskryminacja, zdrowie, bezpieczeństwo, uczciwość i prawość. Na poziomie organizacyjnym musimy zastanowić się nad tym, jakie systemy wprowadziliśmy w swojej organizacji, aby uchronić pracowników przed zarzutami o niewłaściwym postępowaniu w którejkolwiek z tych dziedzin. Takie rozwiązania wymagają środków finansowych i innych zasobów. Chociaż te kwestie są uregulowane w wielu przepisach, o zaangażowaniu w te sprawy powinny również decydować wartości, które są ważne w naszej organizacji.

Na jeszcze wyższym poziomie powinniśmy pamiętać, że ze względu na charakter europejskich organizacji młodzieżowych spoczywają na nas także obowiązki wykraczające poza własną organizację. Odpowiadamy przed założycielami tych organizacji, a chyba przede wszystkim – wobec ludzi, dla których istniejemy. O tym, jak poważnie traktujemy wszystkie swoje obowiązki, świadczyć będzie jakość wykonywanych usług i dostarczanych informacji.

### 3.3. Szkolenie, rozwój i ocena

#### 3.3.1. Ucząca się organizacja

Wiele europejskich organizacji młodzieżowych koncentruje się na całościowym rozwoju młodzieży. Każda organizacja podchodzi do tego zadania w inny sposób i każda kładzie w innej mierze nacisk na rozwój kadry i pracowników. Ukierunkowanie wielu naszych organizacji na realizację pewnych wartości zderza się niekiedy z trudnymi warunkami realizacji programów przy bardzo ograniczonych środkach. Ta kolizja może zmuszać do przyjmowania rozwiązań kompromisowych,

#### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy przyglądają się swoim organizacjom w świetle powyższych zasad. Jakie są ich mocne i słabe strony? Gdzie są blokady i jakie są możliwości?

gdy chodzi o czas i pieniądze na naukę. Istnieje jednak kilka kluczowych cech organizacji, które można określić mianem uczących się organizacji.

U podstaw tego pojęcia leży założenie, że organizacje rozwijają się dzięki indywidualnemu rozwojowi tych osób, które w nich pracują. Zasadnicze zasady działania uczących się organizacji to:

- Kadra pracująca odpłatnie i wolontariusze dostrzegają korzyści i doceniają wartość stałego rozwoju.
- Wszystkich pracowników – pobierających wynagrodzenie i wolontariuszy – zachęca się do tego, by sami zapewniali sobie możliwości nauki i dbali o własny rozwój.
- Struktury organizacyjne są zarówno dostatecznie dobrze zaprojektowane, jak i dość elastyczne, by umożliwić indywidualny rozwój.
- Stymuluje się klimat sprzyjający uczeniu się, ułatwiając naukę poprzez doświadczenie i naukę na podstawie przekazywanych przez innych opinii oraz dopuszczając możliwość popełnienia błędów.
- Strategię i politykę opracowuje się w drodze konsultacji, a samo opracowywanie strategii i polityki stanowi świadomie ukierunkowany proces uczenia się.
- Poprzez efektywne planowanie budżetu podejmuje się zobowiązania finansowe w celu wspierania procesu uczenia się.

Zachęcając do uczenia się, zwłaszcza młodych ludzi, zapominamy często, że rozwój indywidualny ma prowadzić do rozwoju organizacji. Bez jasnych celów i misji organizacji nie można ocenić, czy in-

#### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy grupy zastanawiają się nad trzema zaistniałymi ostatnio sytuacjami, podczas których czegoś się nauczyli. Następnie mają wyjaśnić, w jaki sposób skorzysta z tej nauki ich organizacja, oraz opisać proces uczenia się w tych sytuacjach.
- Które osoby odegrały w ciągu ostatnich trzech lat kluczową rolę w najważniejszych momentach ich rozwoju indywidualnego? Co zadecydowało o ich kluczowej roli?



dywidualna nauka pomoże w ich realizacji, ani też czy warto przeznaczać na nią czas i pieniądze. Trudno byłoby, na przykład, uzasadnić wydatkowanie pieniędzy i czasu na kursy języka hiszpańskiego dla osób zatrudnionych w organizacjach, które działają głównie na terenie Białorusi!

Często jesteśmy również skłonni nalegać na udział w kursach szkoleniowych, przyjmując, że jest to jedyny sposób uczenia się. Termin szkolenie i rozwój oznacza coś więcej niż samo uczęszczanie na kursy, a słowa uczenie się używa się już często w znaczeniu obejmującym wszelkie doświadczenia, które – poprzez odpowiednie ułatwienia – prowadzą do indywidualnego rozwoju. Jako menedżerowie uczących się organizacji musimy być otwarci na różne możliwości, które pozwolą naszym pracownikom rozwijać się, a tym samym bardziej efektywnie wykonywać swoją pracę. Może tu chodzić zarówno o kompetencję, włącznie z wiedzą i umiejętnościami, jak i motywację, wiarę w siebie czy umiejętność pracy w zespole. Może też chodzić o sposób patrzenia na dany problem czy samą organizację – na przykład dzięki wizycie w innym oddziale własnej organizacji bądź nawet innej organizacji pracownik może zupełnie inaczej spojrzeć na dany problem i znaleźć przeoczone wcześniej rozwiązanie. Przykładami możliwości nauki poza kursami szkoleniowymi są: obserwowanie pracy /job shadowing/ (gdy zatrudniony za wynagrodzeniem pracownik lub wolontariusz spędza pewien czas u boku innego pracownika, dosłownie jako jego cień /shadow/, w swojej organizacji lub innej organizacji, aby zobaczyć, na czym polega ta praca i jak ta osoba ją wykonuje), szkolenie w czasie pracy, uczestnictwo w konferencjach, korzystanie z odpowiednich zestawów do nauki.

Oceną wyników pracy zajmujemy się wprawdzie w dalszej części niniejszego działu, warto jednak w tym miejscu odnotować, jak ważne jest planowanie nauki w kontekście regularnych przeglądów wyników pracy oraz zapisywanie i akredytowanie nauki we wszelkich postaciach. Idealnym narzędziem są tu dzienniczki indywidualnego rozwoju.

W rzeczywistości jednak o wielu europejskich organizacjach młodzieżowych nie można powiedzieć, że są uczącymi się organizacjami. Zbyt często nie przewiduje się nawet wprowadzenia nowego pracownika do samej organizacji i zbyt często kadra pobierająca wynagrodzenie pracuje w dużej mierze w izolacji – czasem w sprzeczności z działaniami członków swego zarządu. W praktyce zasadniczym elementem uczącej się organizacji jest zdolność do tworzenia sieci – w swojej organizacji bądź z innymi podobnymi organizacjami.

### 3.3.2. Style uczenia się

Promując ideę indywidualnego uczenia się, powinniśmy zwrócić uwagę na to, że każdy człowiek preferuje określony sposób czy styl uczenia się. Niektórzy wolą poznać jakieś zagadnienie, rozwiązując konkretny problem. Inni wolą wysłuchać teorii i dokonać pewnych uogólnień, zanim zastosują je w konkretnej sytuacji.

W poprzednim dziale o zarządzaniu sobą wprowadziliśmy pojęcie stylów uczenia się. W tym dziale nie musimy już powracać do szczegółowych wyjaśnień, ale powinniśmy zastanowić się nad tym, jak style uczenia się osób, którymi zarządzamy, wpływają na sposób, w jaki nimi zarządzamy.

Czy jako menedżerowie optymalnie wykorzystujemy działaczy, pozwalając im skakać na głęboką wodę? Czy dbamy o to, by myśliciele w naszych zespołach mieli dość czasu na przyswojenie i rozważenie informacji, zanim zaczniemy ich naciskać, by podjęli decyzję? Czy pozwalamy teoretykom krytycznie analizować nasze metody i czy optymalnie wykorzystujemy zdolność pragmatyków do przenoszenia wiedzy zdobytej w jednej sytuacji na inną sytuację?

Podobne pytania warto sobie zadać, gdy rozważamy rodzaj doświadczeń sprzyjających uczeniu się, które szczególnie polecamy naszym podwładnym: Czy styl uczenia się odpowiada temu, w jaki sposób wiedza czy umiejętności są nam przekazywane w danej sytuacji? Jedną z zalet opisanego przez Kolba cyklu uczenia się w wyniku doświadczenia polega na tym, że zawiera on elementy, które są istotne dla każdego z czterech stylów uczenia się opisanych przez Honey'a i Mumforda. Aktywiści lubią fazę wykonania, myślicielom łatwiej jest angażować się w fazę oceny czy rewizji, teoretycy uczestniczą najefektywniej wtedy, gdy pozwoli się im przemyśleć kluczowe punkty, a pragmatycy najlepiej stosują swój preferowany styl uczenia się, gdy wykorzystują w nowej sytuacji to, czego się nauczyli.

### 3.3.3. Ocena pracy i przegląd wyników pracy

Jeżeli nasze organizacje mają stale rozwijać się dzięki rozwojowi swych członków, potrzebujemy mechanizmu umożliwiającego regularną ocenę tego procesu. Narzędziem stosowanym przez wiele organizacji komercyjnych w ich systemach wynagradzania powiązanego z wynikami pracy jest ocena roczna. W ten sam sposób wykorzystuje to narzędzie wiele organizacji pozarządowych. Problem pojawia się wtedy, gdy taka ocena koncentruje się na dotychczasowych wynikach pracy,



a nie na przyszłych możliwościach. Mniej groźnie brzmi termin przegląd wyników pracy, a narzędzie to pozwala zachować równowagę między tymi dwoma elementami. Dokładnego przemyslenia wymaga kwestia regularności i częstotliwości przeglądów wyników pracy: sprawdzoną normą jest pełny przegląd dokonywany raz w roku, połączony z półrocznym przejściowym przeglądem postępów w kierunku uzgodnionych celów.

Niestety zarządy sprawiają często zawód swoim pracownikom i wolontariuszom, nie przeprowadzając takich przeglądów wyników pracy. Jeżeli zarząd nie ma odpowiednich kompetencji, należy zorganizować dla jego członków szkolenie bądź zlecić wykonywanie takich przeglądów organizacji czy osobie z zewnątrz. Regularne przeglądy wyników pracy są użytecznym narzędziem pozwalającym sprawdzić zasadność i adekwatność zakresów obowiązków przydzielonych pracownikom i wolontariuszom. Zakresy obowiązków mogą również pomóc opracować program przeglądów. Z kolei przeglądy wyników pracy pozwalają także pokonać opór wobec zmian, ponieważ stwarzają znakomitą okazję do rozważenia wkładu każdej jednostki w rozwój organizacji na poziomie strategicznym.

Oceniając dotychczasowe wyniki pracy, niezależnie od przyczyn takiej oceny, warto wykorzystać szereg kryteriów zapewniających równe traktowanie i akceptację.

1. Ocenę trzeba zaplanować. – Ten proces wymaga dokładnego wyjaśnienia oraz czasu na planowanie i przygotowania. W planie należy również przewidzieć konsultacje w sprawie wyboru danych, które mają przedstawiać wyniki pracy.
2. Wyniki pracy należy mierzyć według jakiegoś punktu odniesienia. – Cele czy docelowe wyniki należy uzgodnić już na samym początku okresu objętego oceną, a następnie odnotowywać wszelkie zmiany. Mierniki czy normy, na podstawie których dokonuje się oceny, muszą być jasne i adekwatne do pracy na określonym stanowisku – i tu znów przydatne są zakresy obowiązków. W tym miejscu warto przypomnieć J.W. Humble'a, którego kojarzy się szczególnie z tzw. zarządzaniem przez cele (Management by Objectives, MBO) i który przywiązywał szczególną wagę do analizy kluczowych wyników (Key Results Analysis, KRA). Krytyka jego koncepcji dotyczyła tego, że proces wykorzystywania zakresu obowiązków, w którym wymienia się najważniejsze obowiązki, zależności służbowe, cele i budżet, jako podstawy do ustalania kluczowych wyników jest zbyt mechaniczny. Przypisywany na

ogół temu procesowi mechanizm polegał na tym, że wyraźnie preferowano cele ilościowe oraz że te cele nie musiały prowadzić do takich wyników działalności gospodarczej, jakie zamierzano osiągnąć. Biorąc pod uwagę, że cały ten proces był powiązany z nagrodą pieniężną, można łatwo zrozumieć opór wobec poddawania się takiej obróbce. Ten system lub jego warianty są oczywiście kuszącym rozwiązaniem dla dużych organizacji. Jego zaletami są jednolitość, obiektywność i precyzja.

3. Opinie (informacje zwrotne) muszą być jasne i konstruktywne. – W ocenie stosować można jedynie ustalone i uzgodnione kryteria i należy wykorzystywać wszelkie dostępne dane. Jeżeli dostępne są dodatkowe dane, ale nie zostały one zebrane, należy stworzyć taką możliwość. Jeżeli pojawiają się niespójności czy sprzeczności, należy je wyjaśnić i rozstrzygnąć. Opiniowanie może prowadzić do głębokich podziałów między ludźmi, a zatem bardzo ważne jest to, by obydwie strony zachowywały się delikatnie i otwarcie. Najczęściej w takich sytuacjach podaje się „hamburgera” – wierzch i spód stanowią uwagi pozytywne, pochwały i wyrazy uznania, a w środku mamy elementy wymagające poprawy. Do przekazania opinii należy wybrać odpowiedni moment, a same opinie powinny być precyzyjne, konkretne, trafne i ukierunkowane na przyszłość.

- Ćwiczenie zamieszczone na końcu działu o treningu przedstawia znakomitą metodę pozwalającą opanować umiejętność wysłuchiwanie opinii o swojej opinii!

Podane niżej kryteria mogą być pomocne w określaniu dalszych potrzeb uczenia się.

1. Poszczególne osoby powinny być w stanie określić aktualny poziom swoich kompetencji oraz swoje

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy kursu opracowują plan regularnego przeglądu pracy. Jaki okres ma obejmować przegląd? Jakie pytania należałoby zadać przed przeglądem i w trakcie przeglądu?
- Uczestnicy rozważają wyniki regularnego przeglądu pracy. Co zrobić, żeby były konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i ujęte w pewnych ramach czasowych?



Rys. ZO-17: *Spektrum podejść do treningu*





cele długofalowe. Należy ustalić, jakich kompetencji wymaga osiągnięcie tych celów.

2. Możliwości uczenia się powinny być dostosowane do potrzeb w tym zakresie. Należy uwzględnić preferowany styl uczenia się danej osoby i wybrać odpowiednie sytuacje spośród jak największej liczby możliwości.
3. Menedżerowie muszą zobowiązać się do stałego wsparcia. Spotkanie poświęcone ocenie powinno być postrzegane jako element ciągłego procesu, którym menedżer jest żywotnie zainteresowany. Należy uzgodnić, w jaki sposób pomoże się zainteresowanym wybrać odpowiednie możliwości uczenia się, przygotować się do nich i zrewidować wyniki nauki, a następnie uwzględnić te uzgodnienia w planie na nadchodzący okres.
4. Menedżer powinien wspólnie z pracownikami uzgodnić sposób dokumentowania oceny wyników pracy oraz plany i zobowiązania na przyszłość, następnie uzgodnienia te należy zapisać.

Powyższe punkty napisano celowo w stylu formalnym, jakiego używa się często przy wprowadzaniu procedur dotyczących przeglądów wyników pracy czy oceny pracy. Jednak w rzeczywistości, zwłaszcza w europejskich organizacjach młodzieżowych, korzyści wynikające z takiej procedury zależą w mniejszym lub większym stopniu od jakości stosunków między pracownikami i menedżerami niezależnie od tego, czy pobierają oni wynagrodzenie, czy też pracują ochotniczo. Otwarte i szczerze stosunki oraz umiejętność przekazywania i wysłuchiwania opinii sprawią, że regularne przeglądy wyników pracy staną się pożytecznym, a nawet przyjemnym doświadczeniem.

## 3.4. Trening, mentoring i doradztwo

### 3.4.1. Trening

Trening to proces pomagający poprawić wyniki pracy – ten termin najłatwiej nam tradycyjnie zrozumieć w odniesieniu do sportu. Ale i tu, w kontekście wyników pracy, możemy mówić o wyścigach czy zawodach bądź biciu poprzednich rekordów.

Trenerem jest osoba, która umożliwia poprawę wyników poprzez stosowanie wybranych podejść, stylów i technik odpowiednich dla danej dyscypliny sportu, rodzaju zawodów i trenowanej osoby.

### Propozycje ćwiczeń

- Zastanówcie się nad tym, jakie kwestie łatwiej byłoby rozstrzygać, problemy rozwiązywać czy zadania wykonywać po odbyciu treningu przez pracowników i wolontariuszy w Waszej organizacji.
- Zastanówcie się, jak istotne jest to, by trener poznał techniczne szczegóły pracy osoby, którą się opiekuje. Czym różni się to od innych elementów przywództwa?

Trening w sporcie oznacza na ogół współpracę dwóch osób i podobnie dzieje się w świecie pracy. Trening może być organizowany w następstwie przeglądu pracy bądź w związku z takimi innymi sytuacjami, jak rozpoczęcie pracy w nowym miejscu czy na nowym stanowisku lub rozpoczęcie projektu. W przedstawionym wcześniej modelu Przywództwa ukierunkowanego na działanie (Rys. 12) trening ma zastosowanie głównie do koła oznaczającego potrzeby jednostki. Warto tu jeszcze dodać, że również w kontekście treningu kluczowym słowem są stosunki międzyludzkie.

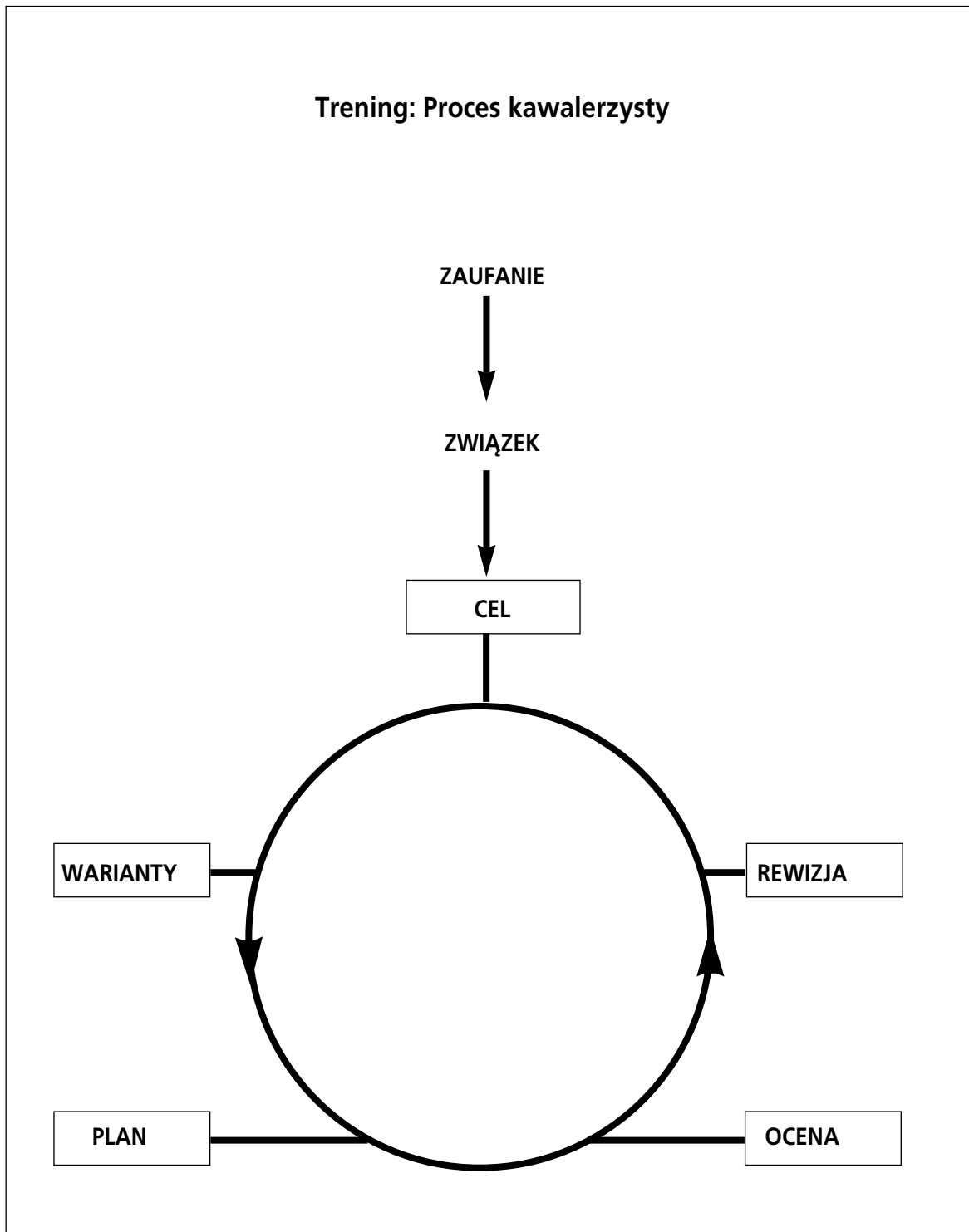
Podobnie jak sprawowanie przywództwa, trening – który najlepiej chyba określić jako jedno z wielu narzędzi lidera czy menedżera – można prowadzić w różnych stylach, obejmujących całe spektrum od stylu nakazowego do stylu ułatwiającego.

Z przedstawionego niżej modelu wynika, jak ważne w procesie uczenia się są stosunki z drugą osobą. Zaufanie pozwala budować stosunki umożliwiające dojście do określonych celów w sposób cykliczny.

### Propozycje ćwiczeń

- Wybierzcie zajęcie, podczas którego trener może obserwować wykonywanie przez inną osobę uczestniczącą w kursie przydzielonego jej zadania (np. prezentacji zagadnienia). Oszacujcie czas na przygotowanie prezentacji, a następnie przeprowadźcie wywiad z trzecim członkiem grupy, który obserwował przebieg wydarzeń (w relacji powinna być uwzględniona opinia o sposobie przekazywania informacji zwrotnej).

Rys. ZO-18: Wykres kawalerzysty



Przedruk za zgodą Paula J.P. Hazella.



Zasadniczym elementem treningu jest przekazanie opinii. Trening pomaga ludziom wypełnić luki w ich pracy, natomiast opinię przekazuje się po to, żeby wiedzieli oni, w jakim stopniu udało się im te braki uzupełnić.

Przekazywanie opinii wymaga określonych umiejętności, a opinia jest zarówno wynikiem, jak i podstawą wspomnianych wcześniej stosunków opartych na zaufaniu.

Lista praktycznych wskazówek dotyczących przekazywania opinii:

1. Zaczynajcie i zakończcie pozytywną nutą – wyobraźcie sobie, że przekazując opinię, podajecie hamburgera: w bułeczce są pozytywne uwagi, a w mięsie elementy do poprawy.
2. Skoncentrujcie się na faktach i bądźcie przygotowani na podanie konkretnych przykładów.
3. Pomyślcie o języku swego ciała. Jakie sygnały wysyłacie swoją postawą i poprzez kontakt wzrokowy (lub jego brak)?
4. Zadbajcie o to, by opinia była przekazywana jak najszybciej po zebraniu spostrzeżeń.
5. Stosowanie podejścia ułatwiającego daje uczącemu się czas na przygotowanie własnych rozwiązań. Pomocne są tu otwarte pytania.

Wysłuchiwanie opinii również wymaga umiejętności, a chyba przede wszystkim – chęci uczenia się. Warto skorzystać z poniższych wskazówek.

1. Pamiętajcie, że osoba wygłaszająca swoją opinię jest po Waszej stronie. Może wiele ryzykować, rozmawiając z Wami w ten sposób.
2. Pomyślcie o języku swego ciała. Jakie sygnały wysyłacie swoją postawą i poprzez kontakt wzrokowy?
3. Słuchajcie uważnie, w razie potrzeby poproście o wyjaśnienia i nie starajcie się usprawiedliwiać czy bronić, dopóki Was o to nie poproszą.

### 3.4.2. Mentoring

O ile trening uważa się na ogół za narzędzie wykorzystywane przez menedżera, o tyle terminu mentoring używa się w dzisiejszych czasach często, choć nie jedynie, w odniesieniu do związku czy rodzaju stosunków powstającego poza układem menedżer-podwładny. To pojęcie pochodzi z mitologii greckiej – Odyseusz powierzył swego syna opiece starego przyjaciela Mentora. Terminów: trening

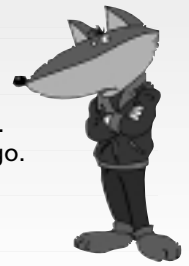
i doradztwo używa się często w znaczeniu mentoringu, ale mamy nadzieję, że w tej części poradnika uda nam się dostatecznie wyraźnie wskazać różnice pomiędzy tymi trzema pojęciami.

### Propozycje ćwiczeń

- Poniżej przedstawiono komentarz podsumowujący rolę mentora. Najpierw zastanówcie się, jak kompetentnie wykonywalibyście każde z zadań tej roli, a następnie – która spośród znanych Wam obecnie osób mogłaby pełnić wobec Was rolę mentora.

#### MENTORZY

Kierują związkiem z podopiecznym.  
Zachęcają podopiecznego.  
Wychowują podopiecznego.  
Uczą podopiecznego.  
Odwzajemniają szacunek.  
Odpowiadają na potrzeby podopiecznego.



We wprowadzeniu do książki Davida Clutterbucka „Każdy potrzebuje mentora” („Everyone Needs a Mentor”) z 1991 r. przedstawiono bardzo wiele różnych definicji. Przytoczmy kilka z nich w skrócie: „połączenie ojca z kolegą pracującym na równorzędnym stanowisku”, „model spełniania wymogów roli, trener, przewodnik i powiernik”, „związek o charakterze opiekuńczym, w ramach którego może odbywać się nauka i eksperyment, można rozwijać potencjalne umiejętności i mierzyć wyniki pod kątem kompetencji, a nie zakresu przerobionego materiału z programu szkolenia”.

Mentoring dotyczy zatem indywidualnego rozwoju, który nie musi mieć bezpośredniego związku z pracą podopiecznego. Jest to coś w rodzaju trwałego związku, w którym podopiecznego zachęca się do ciągłego badania, dyskusowania, do-

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy zastanawiają się, jak mogliby wykorzystać swój związek z mentorem. Jakie kwestie warto by, ich zdaniem, przedyskutować z mentorem. Jak głęboko są gotowi wejść w te zagadnienia?





świadczenia, ponownie dyskusowania i ewentualnie wyciągnięcia wniosków. Również i w tej relacji zasadnicze znaczenie ma zaufanie i uczciwość wobec drugiej osoby oraz trwałe zaangażowanie w proces zarówno mentora, jak i podopiecznego.

Niektórzy wybierają na mentorów osoby spoza swej organizacji, natomiast inni wolą kolegę, ponieważ lepiej zna realia organizacji. W organizacjach nowych lub takich, w których działają wyłącznie młodzi ludzie, równie pożyteczny może być mentoring prowadzony przez kolegę z równorzędnego stanowiska, a obopólne korzyści może przynieść układ, w którym mentorem osoby pracującej odpłatnie jest wolontariusz bądź członek zarządu.

Patrząc na ten model, trudno znaleźć argumenty przeciw prowadzeniu mentoringu przez osoby z równorzędnych stanowisk.

Powyższy skrótowy opis roli mentora pomoże nam znaleźć mentorów dla siebie, a i odwrotnie – ocenić, w jakim stopniu sami nadajemy się do tej roli. Szeroką listę wskazuje Clutterbuck. Sugeruje on, żebyśmy szukali mentorów, którzy:

1. Już skutecznie wspierali rozwój innych ludzi;
2. Naprawdę chcą wspierać rozwój innych ludzi i potrafią wykorzystać w tym celu problemy, jakie same mieli;
3. Posiadają wiele aktualnych umiejętności przydatnych dla innych;
4. Dobrze znają daną organizację, wiedzą, jak działa i dokąd zmierza;
5. Są cierpliwi i umieją nawiązać dobry kontakt z innymi, a równocześnie potrafią pracować w ramach nieustrukturyzowanego programu;
6. Mogą poświęcić związkowi z podopiecznym dostatecznie dużo czasu;
7. Zyskują szacunek podopiecznego;
8. Mają własną sieć kontaktów i wpływów.

Uważa się, że zdrowym rozwiązaniem jest wyraźne wyznaczenie początku i końca relacji mentor–podopieczny, choć nierzadko takie stosunki przekształcają się w wieloletnie przyjaźnie. Jednak pierwotny układ oznacza przyjęcie na siebie dużej odpowiedzialności, często powstaje on bowiem na życzenie organizacji i właśnie jej ma ostatecznie służyć.

Relacje mentorskie w dużych organizacjach komercyjnych koncentrują się często wokół określonych aspektów pracy bądź dotyczą jasno zdefiniowanych przedsięwzięć – co zapewne pozwala skoncentrować się na rozwoju zawodowym. Punkt ciężkości leży natomiast gdzie indziej, jeżeli w związku mentora z podopiecznym wykorzystuje się codzienne doświadczenia wynikające z nacisków, jakie występują w pracy w organizacjach pozarządowych. W tym przypadku ponownie wracamy do koncepcji rozwoju indywidualnego dla samego rozwoju – co stanowi chyba jedną z podstawowych wartości naszych organizacji. Związek z mentorem może wesprzeć nasz rozwój w tak wielu dziedzinach życia, jak to uzgodnią mentor i podopieczny.

### 3.4.3. Doradztwo

Doradztwo to kolejne słowo, którego używa się zamiennie z innymi i w różnych kontekstach. W tym opracowaniu przyjmujemy, że oznacza ono proces czy interakcję, występującą w różnego rodzaju układach, która pomaga ludziom przemyśleć określoną kwestię czy problem. Nie zajmujemy się tu fachowym doradztwem, wymagającym szeregu specjalistycznych umiejętności, choć opiera się ono na opisanych poniżej zasadach aktywnego słuchania. Słowem klient posługujemy się w takim znaczeniu, w jakim używają go (w języku angielskim) specjaliści z tej dziedziny.

Techniki doradztwa są wykorzystywane przez liderów, menedżerów, trenerów, mentorów oraz osoby pracujące na równorzędnych stanowiskach w bardzo różnych układach. Doradztwo dotyczy zasadniczo rozwiązywania problemów, a proces ten przebiega często w następującej kolejności:

#### Kontrakt – Badanie – Zrozumienie – Działanie – Rewizja

Kontrakt jest umową między doradcą a klientem. Musi on obejmować ograniczenia czasowe, wyznaczać granice poufności oraz oczekiwania dotyczące procesu.

Badanie to faza, w której kluczową rolę odgrywa aktywne słuchanie. Hasłowo można to podsumować w następujący sposób:

Zachęcić  
Zadać pytania  
Przemyśleć  
Podsumować



W fazie zrozumienia chodzi o to, by zarówno doradca, jak i klient dobrze i w pełni zrozumieli omawiane kwestie. W tym procesie parafrazuje się wypowiedzi drugiej strony, zachęca do konkretyzacji, wskazuje na sprzeczności i wyjaśnia implikacje.

**Działanie:** jest to główna faza rozwiązywania problemów, w trakcie której problem można obrazowo przedstawić za pomocą mapki czy wykresu. Można także zadawać różne pytania zmierzające do rozwiązania problemu (np. Analiza SWOT: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia), analizować sytuację obecną na tle sytuacji wcześniejszej bądź zacząć od celu (rozwiązania) i posuwać się wstecz.

Reasumując, jeśli uzgodnicie, że będziecie kontynuować sesję doradczą po uzgodnionej przerwie, wprowadzicie element wspomaganego rozliczania z podjętych decyzji. Poza tym dzięki temu można będzie monitorować na bieżąco wspieranie klienta.

Ostrzeżenie – efekty doradztwa mogą być różne. Klient może czuć się dobrze i mieć motywację do

realizacji uzgodnionych działań. Może też zdarzyć się tak, że sesje pozwolą mu jedynie lepiej zrozumieć problem, a do jego rozwiązania potrzebna będzie dalsza specjalistyczna pomoc. Jednak w niektórych przypadkach klient może czuć się jeszcze bardziej zagubiony niż wcześniej – np. gdy wyeksponowany został pewien istotny problem, a nie widać wyraźnie drogi wyjścia.

Patrząc na te problemy z punktu widzenia doradcy, pomoc udzielona członkowi zespołu czy koledze może przynieść wielką satysfakcję, ale problem klienta może również stanowić dla doradcy pewne obciążenie. Zrozumienie klienta może być krokiem na drodze do własnego rozwoju, ale może także oznaczać wstrząs i stres.

W fachowym doradztwie zasadnicze znaczenie ma nadzór i wsparcie. Menedżer występujący w roli doradcy musi zastanowić się nad tym, jakimi strukturami wsparcia dysponuje. **Jeżeli nie jesteście pewni, że potraficie poradzić sobie z problemem, zwróćcie się o pomoc do kogoś z zewnątrz.**





## 4. Zarządzanie procesami

### 4.1. Wprowadzenie

W poprzednich działach położyliśmy nacisk na podstawowe wartości organizacji młodzieżowej. Kierując się tymi wartościami, należy starannie rozważyć decyzje dotyczące zarządzania organizacją, włącznie z samą jej strukturą. Trzeba zadbać o to, by wszystkie aspekty, które mogą być związane z wartościami, zostały zachowane i włączone do procesów wykorzystywanych w kierowaniu organizacją. Wyobraźmy sobie, na przykład, sytuację, w której wszystkich młodych ludzi szkoli się w zakresie zarządzania: czy argumenty za zakupem komputerów lub rowerów górskich miałyby zawsze większą wagę niż argumenty przemawiające za ulepszeniem doradztwa dla młodzieży i zatrudnieniem dodatkowych pracowników? Z niektórych badań przeprowadzonych wśród firm wynika, że podczas negocjacji o wydatkach firmy ludzie wyraźnie skłaniają się ku zakupowi sprzętu, a mniej chętnie przeznaczają dodatkowe środki na opłacanie kadry czy infrastruktury. Czy osoby podejmujące decyzje w Waszych organizacjach młodzieżowych miałyby takie same priorytety? Jaki wpływ na takie decyzje mają wartości Waszych organizacji?

Peter Drucker, który pisze na temat zarządzania od pięćdziesięciu lat, uważa, iż jednym z błędów stale popełnianych w ostatnich dziesięcioleciach jest założenie, przyjmowane wprost lub pośrednio, że zarządzanie dotyczy wyłącznie zarządzania działalnością gospodarczą. Osoby zatrudniane odpłatnie lub pracujące jako wolontariusze w organizacjach młodzieżowych powinny mieć świadomość tego, że czasem to sektor gospodarczy zwraca się do wolontariuszy czy organizacji nie nastawionych na zysk w celu uzyskania inspiracji do własnego rozwoju oraz informacji o szkoleniach w zakresie zarządzania.

### 4.2. Zarządzanie organizacją

Problematyka zarządzania pojawiła się w centrum zainteresowania pod koniec dziewiętnastego wieku jako odpowiedź na stały rozrost organizacji. Zagadnienia, o których wtedy debatowali zarówno naukowcy, jak i praktycy, pozostają aktualne do dziś. Wprawdzie niemiecki socjolog Max Weber zajmował się w swojej pracy „Teoria organizacji społecznej i gospodarczej” głównie uprawnieniami i władzą, specjaliści piszący o zarządzaniu analizowali przede wszystkim je-

go uwagi o biurokracji. Zalety i wady koncepcji Webera zostały omówione poniżej.

Według Webera zadania w organizacjach przydziela się do różnych stanowisk analogicznie do obowiązków przydzielanych w urzędach, co zapewnia jasny podział pracy i wysoki stopień specjalizacji. W przełożeniu na współczesny język organizacji młodzieżowej oznaczałoby to specjalizowanie się w określonych działaniach. Weber twierdziłby zatem, że jednolitość decyzji i działań osiąga się dzięki formalnie ustanowionym zasadom i przepisom. Miałyby z tego wynikać takie korzyści, że dzięki bezosobowej czy obiektywnej orientacji osoby pracujące odpłatnie i wolontariusze traktują każdego, kim się zajmują, w podobny sposób i sprawiedliwie. Organizacje młodzieżowe odrzuciłyby zapewne język, wydźwięk zaleceń, a nawet wszystkie zasady Webera, ponieważ proponowane przez niego wartości stanowią antytezę kultury młodzieżowej. Jednak menedżerowie organizacji młodzieżowych mogą, w swoich działaniach, utożsamiać się z niektórymi elementami tego sposobu myślenia.

Zatrudnienie w organizacji opierało się, według Webera, na kwalifikacjach technicznych i obejmowało cały okres życia zawodowego urzędników. Taki układ różni się zasadniczo od rozwiązań w organizacjach zatrudniających wolontariuszy, w tym sensie, że umowy zawiera się na krótki okres – z wyboru lub z konieczności. Ten obraz odpowiada również w znacznie mniejszym stopniu realiom sektora komercyjnego pod koniec lat 90. i na początku roku 2000 niż w okresie, gdy Weber sformułował swoją teorię.

Podejściu Webera przypisuje się w skrócie następujące zalety:

- Specjalizacja
- Hierarchia władzy
- System zasad
- Bezosobowa czy obiektywna kultura.

Przeciwnicy sposobu myślenia Webera uznaliby, że zbyt duży nacisk kładzie się na zasady i procedury, sugerując, że prowadzenie dokumentacji i papierkowa robota mogą stać się ważniejsze niż cele. Wskazywaliśmy już wcześniej na ryzyko, że w organizacji młodzieżowej systemy mogą stać się ważniejsze niż ludzie. Takie podejście mogłoby również pociągać za sobą niebezpieczeństwo, że



osoby pracujące odpłatnie lub wolontariusze uzależnią się od statusu i symboli. Procedury można ukrywać przed osobami, które nie są bezpośrednio zaangażowane w podnoszenie własnego statusu i powiększania zakresu swojej władzy. Ponadto, systemy mogą stłamsić inicjatywę. Brak elastyczności koliduje ze zmieniającą się sytuacją ludzi, zwłaszcza młodzieży, ale także innych grup i organizacji.

Używane wyżej słowo urzędnicy może oznaczać menedżerów, pracowników zatrudnianych odpłatnie i wolontariuszy. Biorąc pod uwagę fakt, że organizacje młodzieżowe muszą zachować w strukturach swoje podstawowe wartości, trzeba podejmować takie decyzje, które nie spotkają się ze wspomnianymi wyżej zarzutami, a równocześnie zapewnią organizacji efektywność. Wszyscy możemy pocieszać się tym, że – jak powszechnie wiadomo – nie ma jednej najlepszej metody zarządzania, a zatem i jednej najlepszej struktury zarządzania.

#### 4.2.1. Struktura zarządzania

W organizacjach młodzieżowych, podobnie jak we wszystkich innych organizacjach, zarządzanie odbywa się za pośrednictwem procesów przebiegających w pewnej strukturze. Należy podkreślić, że słowo struktura nie powinno być kojarzone wyłącznie ze sformalizowaniem i sztywnością. Struktura może mieć, jak sugerował Weber, charakter formalny, tradycyjny i hierarchiczny, ale równie dobrze można ją dostosować do potrzeb kolejnych projektów. Może więc być zaproponowana przez jednego uczestnika kursu zarządzania dla młodzieży. Jeśli nawet będzie ona chaotyczna, może okazać się efektywna. Na młodzieżowe struktury operacyjne może także mieć wpływ współpraca w sieci. Krótko mówiąc, organizacja młodzieżowa może korzystać z modeli powszechnie przyjętych w firmach i urzędach państwowych albo też zaprojektować niepowtarzalną strukturę, która odpowiada jej specyficznym celom krajowym lub międzynarodowym. Niezależnie od tego, jaką wybierze się strukturę, należy mieć świadomość, czym się ona charakteryzuje.

Ze strukturą wiążą się poniższe najczęściej stawiane (i) zasadnicze pytania:

- Jaki jest cel i strategia organizacji?
- Jakie zapatrywania polityczne (wewnętrzne i zewnętrzne) mają wpływ na jej pracę?
- Jak mają być rozdzielane różne zadania między poszczególne osoby?
- Jaki stopień specjalizacji czy koncentracji zadań jest pożądanym bądź koniecznym?
- Ile placówek należy utworzyć w kraju i za granicą, aby realizować politykę i strategię organizacji?

W jakim zakresie uprawnienia decyzyjne powinno się przekazać ze szczybla centralnego do niższych poziomów zarządzania w dużych, a zwłaszcza międzynarodowych, organizacjach?

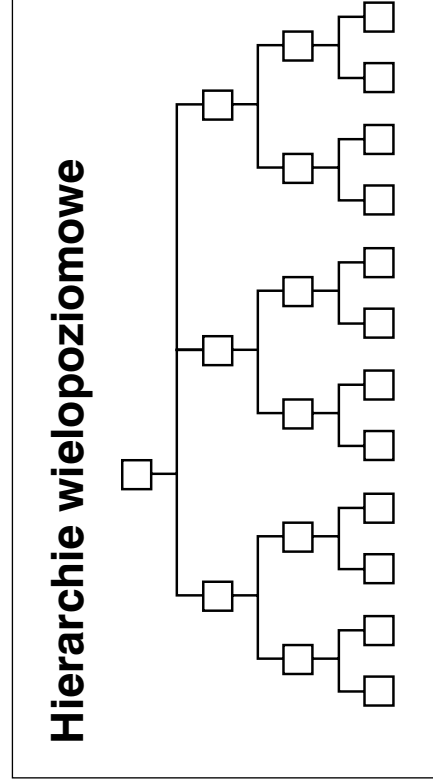
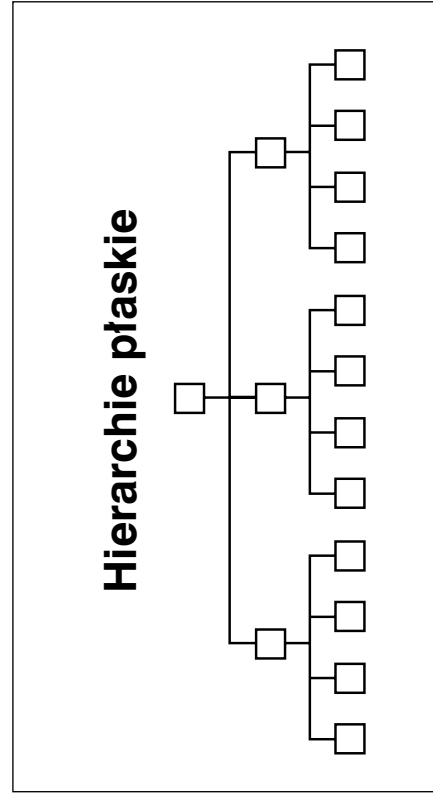
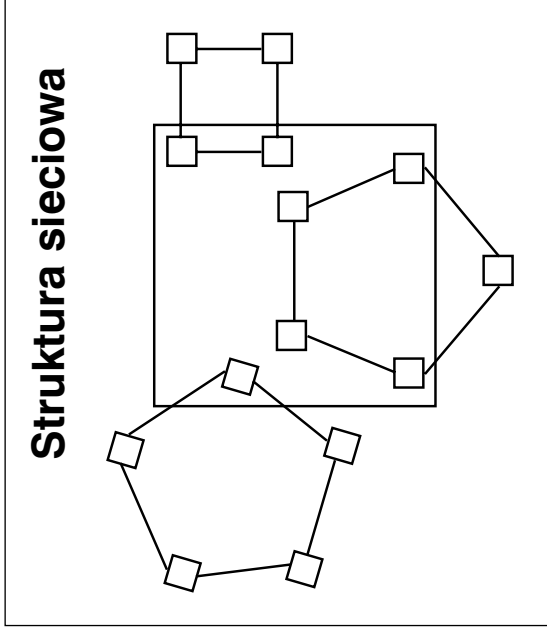
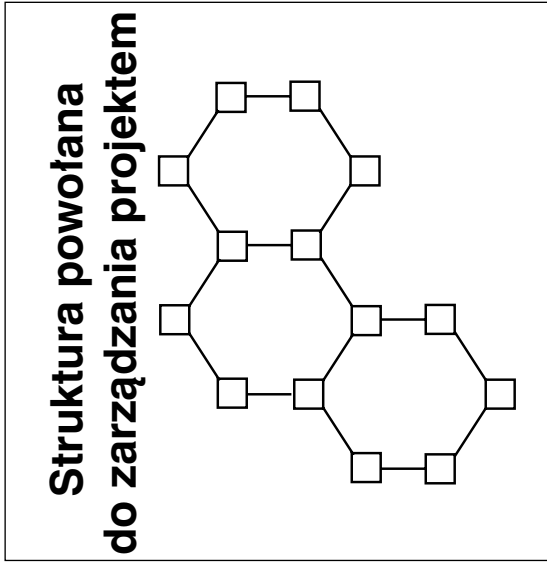
Zależnie od odpowiedzi na te pytania podejmuje się następnie odpowiednie decyzje dotyczące tworzenia (lub zmiany) omówionych niżej struktur. Należy pamiętać, że granice podziału między poszczególnymi rodzajami struktur nie są sztywne, lecz dość płynne. Rozważmy prosty podział przedstawiony poniżej.

- 1 **Hierarchie wielopoziomowe** opierają się, jak wskazuje nazwa, na systemie wielu warstw i często formalnych podstawach ze znacznym stopniem specjalizacji, zarówno na szczeblu funkcyjnym, jak i operacyjnym. Przyjmuje się, że takie tradycyjne struktury są najbardziej odpowiednią formą dla modelu armii czy modelu sugerowanego przez Webera, choć temu opisowi mogą także odpowiadać niektóre międzynarodowe organizacje młodzieżowe.
- 2 **Hierarchie płaskie** powstały niedawno w następstwie zmniejszania firm w celu zwiększenia ich efektywności i rentowności. Czy są to odpowiednie struktury dla środowiska organizacji pozarządowych? Posługując się językiem zwolenników struktur formalnych, można powiedzieć, że płaskie struktury oznaczają większy zasięg kontroli. Ta zasada może być słuszna, biorąc pod uwagę, że wykorzystuje się wolontariuszy. Przytacza się również argumenty przemawiające za tym, że ta struktura jest najbardziej odpowiednia dla uczenia się i rozwoju kadry.
- 3 **Struktury powoływane do zarządzania projektami** są tworzone do wykonywania pracy w określonym czasie, w taki sposób, by można było reagować na specyficzne i niekiedy krótkoterminowe potrze-

#### Propozycje ćwiczeń

- Każdy uczestnik rysuje schemat organizacyjny przedstawiający najważniejsze funkcje występujące w jego organizacji, a następnie porównuje się je ze schematami przygotowanymi przez pozostałych uczestników szkolenia
- Aby zachęcić do porównań z organizacjami młodzieżowymi, w których pracują uczestnicy szkolenia, wykorzystajcie przedstawione schematy organizacji, nie używając na początku ich nazw.

Rys. ZO-19:  
Struktury  
zarządzania





by. Oznacza to, że można tworzyć zespoły do obsługi określonych projektów, a następnie je rozwiązywać. Wynika z tego również, że jeżeli hierarchia jest podporządkowana realizacji zadań czy osiągnięciu celów, poszczególne osoby mogą należeć do więcej niż jednego zespołu projektowego. Czy ta zasada odpowiadałaby wolontariuszom i opłacanym pracownikom w trakcie realizacji skoordynowanych działań?

- 4 **Struktury sieciowe** zawierają pewne elementy struktur powoływanych do obsługi projektów, ale przewidują również powiązania z innymi organizacjami, a czasem wręcz obejmują inne organizacje. W takim przypadku konieczna byłaby komunikacja w obrębie organizacji oraz poza nią, tj. obejmująca także osoby i grupy, które same należą do odrębnych organizacji. Współpracę w ramach sieci między organizacjami młodzieżowymi można ustanowić formalnie lub nieformalnie, ale sieć stanowiłaby przynajmniej ustrukturuwany system organizacji o zbieżnych celach i preferencjach.

### 4.3. Zarządzanie systemami

Koncepcja systemów występujących w zarządzaniu wywodzi się z biologii. Zasada podejścia syste-

mowego opiera się na założeniu, że organizacja stanowi połączony i ukierunkowany system, składający się ze wzajemnie powiązanych części. Zwolennicy teorii systemów stwierdziliby, że zdolność do zarządzania różnorodnością zwiększa elastyczność organizacji. Systemy mogą być zamknięte i sztywne bądź elastyczne i otwarte, zależnie od tego, czego życzy sobie kierownictwo danej organizacji.

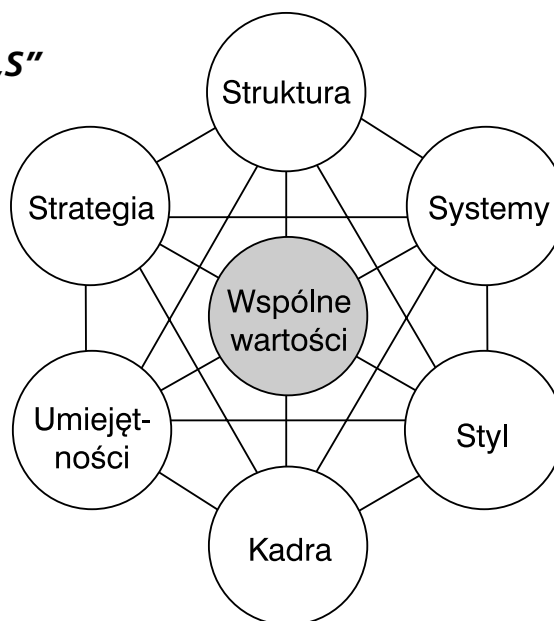
Teoria systemów ma swe źródło w pracach takich biologów jak Ludwig von Bertalanfy, który w roku 1951 zaproponował termin teoria systemów. Jego koncepcje udoskonalili Boulding, który zaproponował dziewięcioszczeblową hierarchię systemów zależnie od ich złożoności i etapu rozwoju na każdym szczeblu.

Wśród specjalistów zajmujących się zarządzaniem nie ma powszechnej zgody co do tego, gdzie leży granica między systemem i procesem. W związku z tym dla określenia części procesu zarządzania praktycy używają takich terminów jak: system komunikacji czy system szkolenia.

Istota terminu system polega na tym, że uznajemy organizacje za złożone i dynamiczne ciała społeczne o wzajemnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – zależnościach.

Wprowadź koncepcje systemów mogą wydawać się abstrakcyjne, mają one dla organizacji dwoja-

Rys. ZO-20:  
**Model Siedmiu „S”**



Źródło: Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, wyd. V, Pearson Education, Londyn, 1999, ISBN: 0-273-63552-2, str. 863.



ką wartość. Podejście systemowe koncentruje myślenie na organizacji jako dynamicznym holistycznym modelem oraz pozwala menedżerom wybrać i wdrażać najbardziej odpowiednie procesy w obrębie całości.

Organizacje młodzieżowe powinny koncentrować się na interakcji kadry pracującej odpłatnie, wolontariuszy i członków organizacji, biorąc przy tym pod uwagę zewnętrzne i wewnętrzne środowisko, w jakim wszyscy działają. Rozważając jakiegokolwiek podejście systemowe, organizacja młodzieżowa wolałaby zapewne uwzględnić idee pluralizmu, a nie podejście zasadzające się na jednolitości. W tym kontekście warto przytoczyć zaproponowany przez firmę konsultingową McKinsey and Co. model „Siedmiu S”, przedstawiający odnoszącą sukcesy organizację, w której nacisk kładzie się na równość i wzajemną zależność czynników przedstawionych na poniższym rysunku. Czy termin „kadra” obejmowałby w tym kontekście zarówno wolontariuszy, jak i pracowników pobierających wynagrodzenie?

## 4.4. Rozwój organizacji

Jak wynika z komentarza dotyczącego zarządzania systemami, organizacja powinna być dynamiczna i dostosowywać się do potrzeb, których zaspokajaniu ma służyć. Ponadto, wiele danych wskazuje na to, że w organizacjach gospodarczych położenie nacisku na zarządzanie ludźmi rzeczywiście pozwala osiągać lepsze wyniki. Takie podejście można zaakceptować ze względu na wartość, jakimi kierują się organizacje zajmujące się młodzieżą, ale dane oparte na szerokich badaniach nie zawsze są dostępne i można je zastąpić przekonaniem o słuszności przyjętych założeń. Do stosowania strategii zarządzania ludźmi mogą zachęcić menedżerów organizacji młodzieżowych opisane poniżej badania.

Z prac przeprowadzonych przez Malcolma Petersona i jego współpracowników na podstawie Sheffield Effectiveness Programme wynika, że istnieje wyraźny pozytywny związek między postawami pracowników, kulturą organizacji, praktykami stosowanymi w zarządzaniu ludźmi i wynikami osiąganymi przez organizację. Raport ten miał głęboki wpływ na myślenie strategiczne i wiele organizacji wykorzystało go do ukształtowania swoich programów działań w zakresie zarządzania ludźmi.

Badacze z Sheffield posłużyli się danymi z badań prowadzonych w sposób ciągły przez 10 lat

(1991–2001), w ramach których analizowano środowisko rynkowe, cechy organizacji i stosowane praktyki w zakresie zarządzania w ponad 100 firmach produkcyjnych w Wielkiej Brytanii. Całościowym celem badań było wskazanie czynników, które mają zasadniczy wpływ na efektywność działalności gospodarczej. Organizacje młodzieżowe mogą zastąpić ten termin terminem efektywność organizacji.

Badacze porównali, jak na przestrzeni lat zmieniał się w tych firmach poziom zysku i poziom wydajności. Obliczono różnicę między tymi poziomami. Następnie przeanalizowano je pod kątem określonych praktyk zarządzania. Okazało się, że zadowolenie z pracy i oddanie organizacji, wsparcie nadzorujących, autonomia i szkolenie w niewielkim jedynie procencie tłumaczyły różnice w wydajności. W związku z powyższym badacze przypisali 29 procent różnic w wydajności na przestrzeni trzech–czterech lat wymiarowi stosunków między ludzkich w organizacji.

Jeżeli te badania jedynie uwypukliły podstawową zasadę, że plany rozwoju organizacji powinny opierać się na ludziach, to spełniły one swój cel. To stwierdzenie może wydawać się oczywiste, ale wiemy, że nierzadko w organizacjach – nawet tych, które określają same siebie jako skoncentrowane na ludziach – za główną podstawę planów rozwojowych przyjmuje się, na przykład, technologię czy uwarunkowania zewnętrzne.

W klasycznych podręcznikach zarządzania zakłada się stabilność zatrudnienia i długoterminowe kontrakty. W latach 80. i 90. więcej uwagi poświęcono zarządzaniu w środowisku, w którym dominują umowy krótkoterminowe bądź nie dające gwarancji dalszego zatrudnienia. Praca na takich warunkach jest bliższa sytuacji wolontariusza.

Pracownicy organizacji młodzieżowych dobrze wiedzą, co znaczą niepewne warunki zatrudnienia, niskie płace i duża fluktuacja kadr. Rozwiązania długofalowe są z definicji nieodpowiednie, gdy mamy do czynienia z umowami krótkoterminowymi. Większy nacisk kładzie się zatem nie na rozwój kariery (przynajmniej w obrębie organizacji), lecz na to, by sama praca była interesująca.

Ponadto, kierowanie organizacją przez zarząd złożony z wolontariuszy, którzy mogą mieć różną motywację do uczestnictwa, wymaga specyficznego podejścia do zarządzania. Wprawdzie naszkicowane poniżej zasady mogą stanowić przydatne wskazówki, lecz podjęcie konkretnych działań jest uwarunkowane indywidualnymi potrzebami i jest powiązane ze specyfiką danego zarządu.



Rozwój organizacji wiąże się ze średnio- i długookresowymi strategiami, które mają zagwarantować:

- rozwiązywanie problemów w uzgodnionych terminach,
- zmiany strukturalne, jakich wymaga realizacja zmienionych lub dodatkowych założeń polityki,
- optymalizację komunikacji wewnątrz organizacji oraz ze środowiskiem zewnętrznym w celu promowania efektywności i uniknięcia dysansów.

Wśród procesów zarządzania, które można wykorzystać, aby zapewnić pożądaną poprawę wyników działalności, na uwagę organizacji młodzieżowych zasługują procesy omówione niżej.

- Tworzenie kół jakości, których zadaniem jest badanie wszystkich elementów organizacji oraz świadczonych usług z myślą o ulepszeniach. Istotą takich grup jest to, że powinny one być całkowicie pozbawione poczucia hierarchii czy władzy. Uporządkowana i logiczna analiza ma mniejsze znaczenie niż zapał do ulepszenia.
- Zasięganie opinii kadry pracującej odpłatnie, wolontariuszy i użytkowników świadczonych usług – w formie ustrukturuowanej lub częściowo ustrukturuowanej. Sprawdzonej techniką są zarówno ankiety, jak i wywiady zawierające standardowe pytania.
- Organizowanie zebrań, aby upewnić się, czy rozwój jednostek i grup jest zgodny z potrzebami organizacji. Należy przewidzieć, że pojawi się kwestia potrzeb organizacji i ich zgodności – bądź konfliktu – z potrzebami własnego rozwoju, jakie postrzegają poszczególni wolontariusze, i rozwiązywać związane z tym problemy na etapach planowania i wdrażania.

## 4.5. Podejmowanie decyzji i opracowywanie polityki

Podejmowanie decyzji i opracowywanie polityki obejmuje wiele złożonych kwestii. Jeżeli kładziemy nacisk na proces zarządzania, czynnikiem pierwszorzędym jest struktura organizacji. W dużych organizacjach istnieje niebezpieczeństwo, że podejmowanie decyzji będzie procesem przebiegającym w oddali.

Tym, którzy pozostają w pewnym oddaleniu, grozi alienacja niezależnie od tego, czy chodzi o odległość geograficzną, czy też oddalenie wynikające ze struktury organizacji. Ponadto, poniższe uwagi należy powiązać w szczególności z uwagami przedstawionymi w dziale 3 dotyczącym zarządzania ludźmi i kwestii przywództwa.

Decyzji nie podejmuje się w próżni. Silny wpływ wywierają na nie następujące czynniki:

- dotychczasowe zbiorowe doświadczenie organizacji,
- aktualne, postrzegane lub rzeczywiste, problemy organizacji,
- osobowość decydentów,
- przekonanie, że organizacja jest, jak opisano wyżej, częścią systemu – sztywnego lub elastycznego.

Skutki każdej decyzji trzeba rozważyć pod kątem:

- czasu przewidzianego na wprowadzenie pożądanego zmiany lub wdrożenie planu działań z uwzględnieniem morale zaangażowanej kadry,
- wszystkich zainteresowanych grup – w przypadku organizacji młodzieżowej.

Przywoływany często obraz potężnego człowieka (zwykle mężczyzny) siedzącego w odosobnieniu za swoim biurkiem i decydującego o losach całej organizacji odbiega daleko od rzeczywistości. Podejmując decyzję o decyzji warto uwzględnić następujące niezwykle istotne pytania:

Jak wielka przepaść dzieli stan obecny od pożądanego stanu rzeczy?

Jakie priorytety decydują o tym, że wybieramy kwestię A, a nie kwestię B?

Czy łatwo podjąć tę decyzję? Bądź inaczej – czy ten problem jest łatwy do rozwiązania?

Ile czasu upłynie od podjęcia decyzji do jej wprowadzenia w życie?

Czy problem mógłby rozwiązać się sam z upływem czasu?

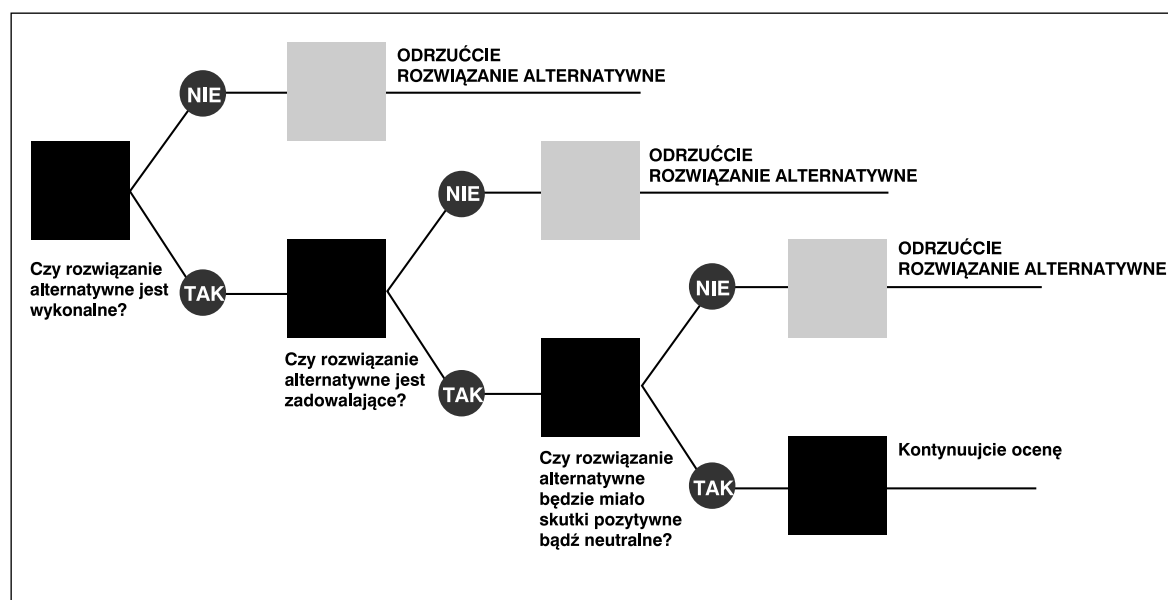
Łącząc koncepcję procesów zarządzania z podejmowaniem decyzji, warto uwzględnić podział na następujące dwa podejścia:

Pierwsze, to ustanowienie metody czy mechanizmu służącego do podejmowania rutynowych czy przewidywalnych decyzji.





Rys. ZO-21: Podejmowanie decyzji



Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert, *Management*, wyd. VI, Pearson Education Ltd., Londyn, 1995, str. 250.

Drugie, to rozważenie podejmowania decyzji w kwestiach nietypowych.

Te dwa odmienne rodzaje decyzji można też określić jako decyzje programowane i nieprogramowane. Jedną z metod standardowego po-

dejmowania decyzji wiąże się z przeprowadzaniem konsultacji w obrębie struktury organizacji i rozważaniem reakcji na poprzednie decyzje. Należy przy tym pamiętać, że niekiedy – pomimo wprowadzenia takiego procesu konsultacji – niektóre osoby mogą uważać, iż nie mają w ramach tych konsultacji dostatecznej swobody. Proces może obejmować przedstawianie zaleceń czy wskazówek dotyczących podejmowanej decyzji na szczeblu indywidualnym, szczeblu zespołu lub jednostki. Jednostka może w tym kontekście oznaczać lokalną organizację młodzieżową.

Podejmowanie decyzji przebiega dla menedżerów organizacji wzdłuż pewnego kontinuum – od pewności poprzez ryzyko do niepewności i od wysokiego do niskiego stopnia kontroli. Podejmując decyzje w sprawach nietypowych, menedżerowie muszą ocenić ryzyko związane z ich skutkami. Wątpliwe wydaje się to, by można było wskazać konkretny mechanizm służący podejmowaniu decyzji w nagłych wypadkach. Czasem decyzję trzeba podjąć natychmiast, na miejscu i bez konsultacji z pracownikami różnych działów struktury, a konsekwencje takiej decyzji można oceniać wyłącznie retrospektywnie. Ten trudny aspekt podejmowania decyzji należy mieć

### Propozycje ćwiczeń

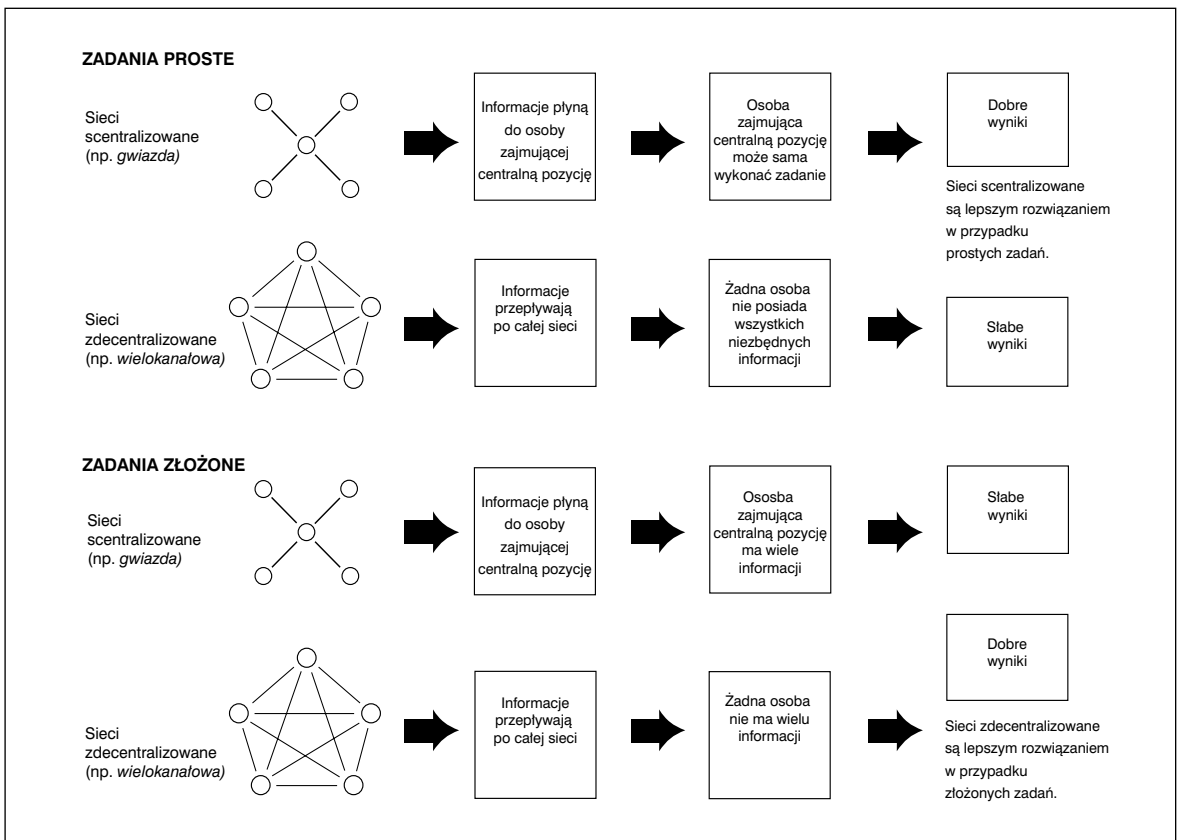
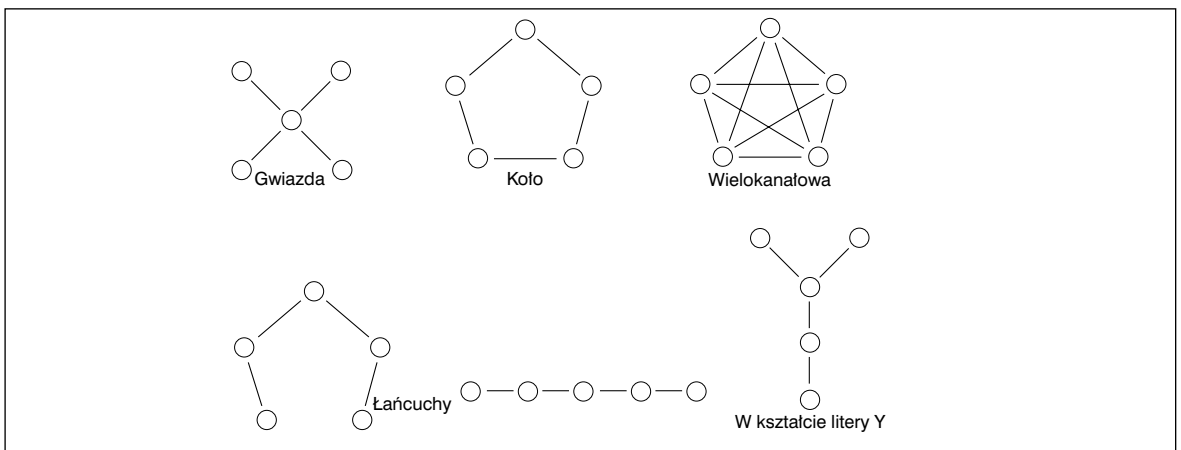
- Uczestnicy zapisują decyzje lub rodzaje decyzji, jakie podejmują oraz określają, czy ich decyzje mają charakter rutynowy lub doraźny.
- Następnie sprawdza się, w jaki sposób postrzegają oni formalne uprawnienia do podejmowania decyzji. Czy, zdaniem uczestników, istnieje w ich organizacji proces służący indywidualnemu i kolektywnemu podejmowaniu decyzji?
- Uczestnicy przedstawiają w formie pisemnej (jednym zdaniem) decyzję, która ma zostać podjęta, a następnie wykorzystują do jej podjęcia pytania z modelu na rys. ZO-21.



na uwadze i uwzględnić w szkoleniu menedżerów. Proces wprowadzany w celu zapewnienia optymalnej efektywności podejmowania decyzji

zależy od tego, czy koncentrujem wszystkie uprawnienia na sobie, czy delegujemy ich część na inne osoby pracujące w naszej organizacji.

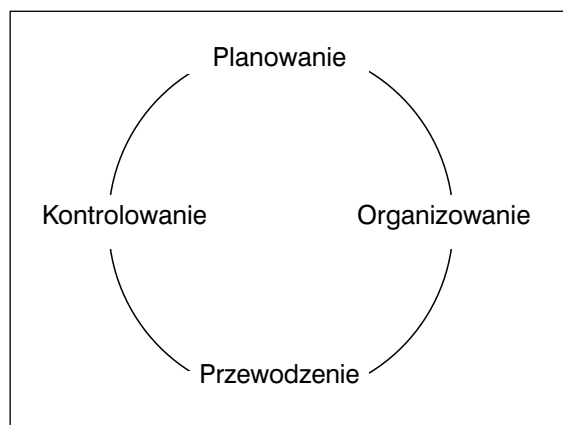
Rys. ZO-22: Sieci komunikacji



Źródło: Laurie J. Mullins Management and Organisational Behaviour, wyd. V Pearson Education, Londyn, 1999 ISBN: 0-273-63552-2, str. 489-490.



Rys. ZO-23



## 4.6. Komunikacja i informacja

O organizacjach mówi się często, że dysponują kanałami komunikacji, a w związku z tym można automatycznie zakładać, że kanały te stanowią one integralną część struktury zarządzania w organizacji.

Komunikacja z definicji obejmuje przekazywanie informacji. Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania podkreślał Henry Mintzberg, opisując następujące role:

**Role interpersonalne** – mają miejsce wtedy, gdy menedżerowie działają jako liderzy swych części organizacji. Mintzberg nawiązuje tu do badań, z których wynika, że menedżerowie spędzają około 45% czasu ze swymi współpracownikami, 45% z ludźmi spoza swych jednostek czy organizacji, a 10% ze swymi przełożonymi. Czy tak samo wygląda sytuacja w lokalnych organizacjach młodzieżowych, organizacjach o zasięgu krajowym i organizacjach międzynarodowych?

**Role nieformalne** – występują wtedy, gdy, jak twierdzi autor, menedżerowie zasięgają w dowolnych grupach bądź u dowolnych osób takich informacji, które mogą być istotne dla ich pracy. W ramach wymiany informacji menedżer równocześnie rozpowszechnia je zarówno w obrębie swej organizacji, jak i poza nią. Uwzględnia się tu również metody i techniki komunikacji.

**Role decyzyjne** – mamy z nimi do czynienia, gdy menedżer wdraża nowe plany, rozdziela środki i prezentuje przesłanki podjętych decyzji innym osobom w organizacji i poza nią.

Z procesem zarządzania wiąże się wiele modeli komunikacji. Część z nich koncentruje się wokół koncepcji nadawcy czy źródła, kodowania, przekazywania informacji do niższych szczebli lub poprzez kanał, dekodowania i odbiorcy. Posługując się analogią sygnałów radiowych, autorzy tych modeli mówią dalej o zwrotnym przekazie do nadawcy, który w tej sytuacji staje się odbiorcą.

Odwołując się do mechanizmu działania sygnałów radiowych, niektórzy autorzy używają terminu szum, który ma oznaczać pewnego rodzaju zniekształcenie przekazu w komunikacji między odbiorcą i nadawcą. Słowo szum może w sposób eufemistyczny określać percepcję odbiorcy lub nadawcy – chodzi mianowicie o to, że na etapy kodowania i dekodowania wpływają takie czynniki jak hierarchia, pogłoski, niespójna polityka bądź – co ma głębsze podłoże – brak wyraźnego procesu zarządzania służącego przekazywaniu informacji, a nawet zamęt w opisanym wyżej cyklu.

Na rysunku ZO-22 przedstawiono dwie sieci komunikacji i oceniono je w odniesieniu do zadań prostych i złożonych. Najbardziej scentralizowana jest sieć gwiazdy, którą proponuje się do prostych zadań i problemów. Najbardziej zdecentralizowana jest sieć okręgu (koła), w której mają miejsce: znikoma kontrola i ograniczone możliwości liderów, jeśli chodzi o przewidywanie posunięć. Niektórzy twierdzą, że sieć kołowa ułatwia przeprowadzanie zmian i jest odpowiednia do rozwiązywania złożonych problemów.

Zdecentralizowana jest również sieć wielokanałowa, która zakłada pełną możliwość dyskusji i uczestnictwo. Pod presją, może ona przekształcić się w sieć gwiazdy.

Sieć w kształcie litery Y i sieć łańcuchowa mogą nadawać się do rozwiązywania prostych problemów przy ograniczonych interakcjach w grupie. Z badań wynika, że poziom zadowolenia w takich grupach waha się od niskiego do średniego.

## 4.7. Wiedza i uczenie się

Komunikacja jest nierozzerwalnie związana z wiedzą i informacjami. We współczesnym świecie biznesu zależności między wiedzą, władzą a przewagą konkurencyjną są przedmiotem analiz i debat. W związku z tym, że organizacjom młodzieżowym nie zależy na przewadze konkurencyjnej, problematyka komunikacji zostanie omówiona



w kontekście koncepcji uczącej się organizacji. W niniejszym dziale oraz dziale 4 pt. Uczące się organizacje uwzględniono te zagadnienia celowo, ze względu na znaczenie procesu uczenia się w kulturze nastawionej na młodzież. Należy jednak pamiętać, że sposób prezentacji i analizy tej problematyki wiąże się z kwestią zarządzania innymi ludźmi przedstawioną w poprzednim dziale oraz procesem omówionym w niniejszym dziale.

### Ucząca się organizacja

Zakłady pracy dopiero stosunkowo niedawno zainteresowały się optymalnymi środkami rozpoznawania informacji i wiedzy w obrębie organizacji. Jednym z pierwszych promotorów tych zagadnień była firma Shell.

Grupa konsultingowa David Skyrme Associates z siedzibą w Wielkiej Brytanii zaproponowała następującą definicję uczącej się organizacji, jaką uznała za przydatną dla menedżerów:

*Uczące się organizacje to organizacje mające systemy, mechanizmy i procesy, które wykorzystuje się w celu stałego rozwijania umiejętności ludzi pracujących dla nich lub z nimi oraz w celu realizacji trwałych celów z myślą o danej organizacji oraz społecznościach, których są częścią.*

**Cele, dla których promuje się tego rodzaju uczenie się, należy rozszerzyć na całe środowisko społeczne, w którym działa organizacja.**

Wprawdzie wspomniani autorzy mogą definiować słowo społeczność nieco inaczej niż lider młodzieżowy, jednak sam fakt jego używania wskazuje osobom zajmującym się rozwojem młodzieży, na co powinny dodatkowo kłaść nacisk.

Autorzy powyższej definicji wymieniają również istotne aspekty uczących się organizacji, takie jak:

- dostosowywanie się do środowiska zewnętrznego;
- stałe rozwijanie swojej zdolności do zmian i zdolności adaptacyjnych;
- rozszerzanie możliwości kolektywnego i indywidualnego uczenia się;
- wykorzystywanie efektów nauki do osiągnięcia lepszych wyników.

Arie de Geus (w: Senge, 1990) określił uczenie się jako jedyny trwały atrybut konkurencyjności. Jak

to stwierdzenie należałoby przełożyć na język kultury organizacji młodzieżowych? Czy powinny one zaprojektować taki proces zarządzania, który zapewni stałą wymianę wiedzy, a jeśli tak – w jakim celu? Czy można założyć, że wymiana wiedzy i przekazywanie umiejętności zawsze odbywa się w atmosferze współpracy? Czy przekazywanie i wymiana wiedzy będzie prowadzić do podniesienia kompetencji jednostek i zespołów w organizacji?

Peter Senge (1990) definiuje uczącą się organizację jako „organizację, która stale rozwija swą zdolność do tworzenia własnej przyszłości. Takiej organizacji nie zadowoli samo przetrwanie. Uczenie się w celu przetrwania czy, jak to się często określa, uczenie się adaptacyjne, jest ważne, a nawet konieczne. Ale ucząca się organizacja musi łączyć uczenie się adaptacyjne z uczeniem się generatywnym – uczeniem się zwiększającym naszą zdolność do tworzenia”.

Mając na uwadze cel niniejszego działu poświęconego procesowi i systemowi zarządzania, proponujemy, do przemyślenia, przedstawione niżej opisy procesów zarządzania i związane z nimi procedury lub metody. Prezentowane zasady zostały zapożyczone od Davida Skyrme'a i dostosowane do realiów organizacji młodzieżowych. Skyrme podkreśla rolę kultury w organizacji, a za podstawę poniższych wskazuje przyjmuje kulturę zakładającą współpracę i wymianę. W związku z tym, że w poprzednich działach omówiono już pojęcie kultury wewnętrznej i zewnętrznej oraz jej implikacje, w tym miejscu nie analizujemy dokładnie tych kwestii.

- Planowanie strategiczne. Do planowania można podchodzić w sposób nowatorski czy niekonwencjonalny. Organizacje młodzieżowe są często w tej dobrej sytuacji, że mogą wypróbować różne sposoby myślenia w tym zakresie. Należy więc przeznaczyć czas i inne zasoby na przeprowadzenie eksperymentów z wykorzystaniem różnych metod komunikacji, a następnie zmierzyć ich efektywność.
- Analiza środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. W ramach procesu ciągłego monitorowania należy zbadać wszystkie czynniki, włącznie z takimi, które mogą na początku wydawać się mniej istotne dla organizacji młodzieżowej, jak np. technologia czy czynniki polityczne.
- Zarządzanie informacjami i wiedzą. Zastosujcie techniki, które pozwalają identyfikować, kontrolować, wyceniać (pod kątem kosztów i korzyści) i wykorzystywać informacje jako rodzaj zasobów (ten proces nazywa się zarządzaniem



zasobami informacyjnymi). Informacje mogą pochodzić ze źródeł wewnętrznych, od innych menedżerów bądź z tradycyjnych pisemnych materiałów informacyjnych czy takich elektronicznych źródeł informacji, jak Internet.

- Rozwój zespołów i organizacji. Można wykorzystać specjalistów, którzy pomagają grupom w pracy oraz przy projektowaniu stanowisk pracy czy opracowywaniu zakresów obowiązków bądź schematów organizacyjnych oraz ułatwiają rozwój zespołów. Celem takich działań jest utrwalenie wartości, opracowanie wizji, zapewnienie spójności oraz stworzenie atmosfery wytyczenia zadań na wyrost, wymiany i wsparcia.
- Mierzenie wyników pracy. Opracowywanie odpowiednich wskaźników, a więc takich, które tworzą zrównoważony i sprawiedliwy system mierzenia wyników w organizacji młodzieżowej. System pomiaru musi mieć wydźwięk pozytywny i zachęcać do dalszego inwestowania w naukę.
- Systemy nagród i pochwał. Wprowadzenie procesów i systemów, które pozwalają wynagradzać za zdobycie nowych umiejętności oraz zachęcają do pracy zespołowej i indywidualnego wysiłku. Należy zadbać o szerokie propagowanie sukcesów, aby stymulować dalszy rozwój pracowników i samej organizacji.

Narzędzia i techniki. Organizacje młodzieżowe znają z pewnością dobrze poniższe procesy, ale należy je powiązać z celem, jakim jest zachęcanie do nauki.

Badanie – przeprowadzanie wywiadów, poszukiwanie informacji.

Kreatywność – burze mózgów, kojarzenie idei

Zgłębianie sensu różnych sytuacji – porządkowanie informacji i myśli.

Dokonywanie wyboru – decydowanie o kierunku działania.

Obserwowanie wyników – rejestrowanie, obserwacja.

Przeformułowanie wiedzy – włączanie nowych wiadomości do wzorców myślenia, zapamiętywanie.

Kolektywne uczenie się wymaga umiejętności wymiany informacji oraz wiedzy i zakłada:

– komunikację, zwłaszcza ponad granicami organizacji,

– słuchanie i obserwowanie,

– tworzenie układów mentor–podopieczny i wspieranie współpracowników,

– przyjęcie podejścia holistycznego, co oznacza postrzeganie zespołu i organizacji jako całości,

– podejmowanie wyzwań i radzenie sobie z niepewnością.

### Propozycje ćwiczeń

- Wykorzystajcie sześć opisanych wyżej procesów (od badania do przeformułowania wiedzy) jako metodologię (podstawę) rozwiązania problemu przedstawionego przez uczestnika.

## 4.8. Planowanie strategiczne

Decyzja o opracowaniu planu strategicznego wywrze istotny wpływ na to, w jaki sposób organizacja będzie oddziaływać na społeczeństwo. Będzie też związana z wszelkimi innymi rodzajami planowania i powinna przekładać się na praktyczne działania organizacji.

### 4.8.1. Dlaczego planowanie jest ważne

Przynajmniej niektórzy zgadzają się ze stwierdzeniem, że organizacje młodzieżowe odgrywają generalnie coraz większą rolę w społeczeństwie. Należy jednak dodać, że to wcale nie ułatwia sytuacji. Przeciwnie – środowisko, w którym działają organizacje młodzieżowe, nie jest stabilne, lecz stale ulega zmianom.

Istotne są także pewne wewnętrzne aspekty, związane z działalnością organizacji

- zmienna liczba członków i/lub zmienny charakter doświadczenia wnoszonego przez członków,
- brak zasobów,
- niewielkie doświadczenie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi,
- brak ukierunkowania działalności czy programu organizacji.

Niektóre z tych problemów występują powszechnie w wielu organizacjach młodzieżo-



wych w Europie i wyraźnie wskazują na potrzebę planowania.

W związku ze wzrastającym znaczeniem organizacji młodzieżowych, powinny one być lepiej zarządzane i lepiej przygotowane do reagowania na wyzwania społeczeństwa. W stale zmieniającym się środowisku organizacje powinny również zmieniać się i dostosowywać do sytuacji, by móc utrzymać swoje wpływy i dalej świadczyć swe usługi.

#### 4.8.2. Czym jest planowanie strategiczne

Istnieją różne definicje planowania strategicznego. Michael Allison i Jude Kaye podają w swojej książce *Planowanie strategiczne dla organizacji typu „non-profit”* („Strategic planning for non profit organisations”) (1997) dwie podstawowe definicje:

„Planowanie strategiczne to narzędzie zarządzania, które – jak każde inne narzędzie zarządzania – jest używane po to, by pomóc organizacji lepiej wykonywać swą pracę.” Następnie podają bardziej wyszukaną definicję, zawierającą pewne kluczowe aspekty tego rodzaju planowania: „Planowanie strategiczne to systematyczny proces, za pomocą którego organizacja uzgadnia priorytety mające zasadnicze znaczenie dla jej misji i odpowiadające na potrzeby jej środowiska, a równocześnie zjednuje do tych priorytetów kluczowe grupy interesów.”

W poprzednich rozdziałach wyjaśniono już, jak różne procedury zarządzania stosowane w biznesie można wykorzystać w organizacjach młodzieżowych. Na takiej samej zasadzie, sposoby zarządzania realizowane w organizacjach młodzieżowych mają także zastosowanie w biznesie. Jak wspomniano wcześniej, organizacje młodzieżowe mają specyficzny aspekt – swoje wartości – który może stanowić kluczowy element odróżniający je od organizacji komercyjnych. Używając narzędzi zarządzania zapożyczonych z sektora komercyjnego, w każdej decyzji należy uwzględniać wartości organizacji. Stosując narzędzia firm komercyjnych w sektorze wolontariatu, trzeba zadbać o to, by narzędzia te nie podważały wartości i zasad organizacji. W innych działach niniejszego pakietu położono nacisk na wartości. W tym miejscu proponujemy dodatkową ich definicję: wartości to normy czy zasady, idee odzwierciedlające wagę lub znaczenie czegoś bądź pewnych cech, zwłaszcza gdy są one wspólne dla grupy.

Każda organizacja, niezależnie od jej charakteru, ma własne odrębne wartości, ale w sektorze niekomercyjnym są one chyba nieco inne – a może po prostu mają inną wagę niż w sektorze ko-

mercijnym. Organizacje młodzieżowe promują, przynajmniej teoretycznie, wartości, które przenikają całą organizację, włącznie z takimi ich funkcjami, jak pozyskiwanie funduszy, komunikacja, rekrutacja kadry pracującej odpłatnie i wolontariuszy. Wartości organizacji młodzieżowej są na ogół określane przez jej założycieli, a następnie przekształcane i wyznawane przez innych lub kolejnych członków.

Poniżej podsumowano różne kroki planowania strategicznego. Jednak przed przystąpieniem do planowania organizacja powinna zastanowić się nad tym, czy jest do tego gotowa. Warto, na przykład, rozważyć, co wynika z odpowiedzi na poniższe pytania:

- Planowanie strategiczne wymaga czasu – Czy mamy czas? Czy chcemy go na to przeznaczyć?
- Planowanie strategiczne wymaga zasobów – Czy dysponujemy takimi zasobami? Czy chcemy je przeznaczyć na planowanie?
- Planowanie strategiczne wymaga zaangażowania – Czy rozpoczynając ten proces, wzięliśmy pod uwagę wszystkich: wolontariuszy, zarząd, kadre pracującą odpłatnie, klientów....?
- Planowanie strategiczne wymaga koordynacji – Czy mamy odpowiednich ludzi do tego zadania?
- Opór wobec planowania – Czy wszyscy są zwolennikami planowania strategicznego? Jak przekonamy do tego wszystkich?

#### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy analizują na kartce konsekwencje pięciu wymienionych wyżej aspektów i oceniają, czy ich organizacja jest gotowa do planowania strategicznego. Na podstawie przeprowadzonej analizy można następnie opracować dokument, który zostanie przedstawiony zgromadzeniu bądź innemu ciału podejmującemu decyzję.
- Jeżeli organizacja nie jest jeszcze gotowa, uczestnicy powinni dokładniej zbadać problemy, aby można było je rozwiązać, a następnie zająć się planowaniem strategicznym.

#### 4.8.3. Kroki w planowaniu strategicznym

Planowanie strategiczne to ciągły proces, który obejmuje m.in. takie działania, jak zbieranie informacji, dyskusje i negocjacje, podejmowanie decyzji i który zmierza do opracowania dokumen-



tu nazywanego planem strategicznym. Proces jednak się na tym nie kończy. Po napisaniu planu należy go wprowadzić w życie i systematycznie rewidować. Plan może obejmować okresy różnej długości, ale sprawdzonym rozwiązaniem jest plan trzyletni. Oczywiście niezbędna jest regularna ocena jego realizacji na wszystkich etapach, a wyniki oceny należy uwzględniać w procesie.

Poniżej przedstawiono zasadnicze kroki w tym procesie oraz dodatkowe informacje, które ułatwią grupie przejście przez poszczególne etapy.

### 1. Stworzenie bazy planowania strategicznego

- Kto będzie uczestniczył?
- Jak zamierzamy to robić?
- Co będzie nam potrzebne?

### 2. Wizja i misja: opracowanie lub rewizja

- Uzgodnienie wizji dla organizacji
- Napisanie (zrewidowanie) deklaracji przedstawiającej misję

### 3. Ocena środowiska

- Badanie mocnych i słabych stron
- Badanie możliwości i zagrożeń

### 4. Określenie kwestii strategicznych

- Podjęcie decyzji o priorytetach
- Zapisanie zamierzeń i celów
- Przygotowanie budżetu

### 5. Zapisanie zamierzeń i celów

### 6. Napisanie planu strategicznego

### 7. Wdrożenie planu

- Określenie, napisanie i wdrożenie planów operacyjnych

### 8. Ocena

#### Krok 1. Stworzenie bazy planowania strategicznego

Jeśli nawet założymy, że organizacja jest gotowa do planowania strategicznego, warto i tak rozważyć pewne istotne aspekty:

Kto będzie uczestniczył?

Na to pytanie można odpowiedzieć różnie, zależnie od wielkości organizacji. W małej organizacji warto przewidzieć udział całej kadry i zarządu oraz przedstawicieli pozostałych zainteresowanych osób, tzn. grup interesów (grupami interesów czy osobami zainteresowanymi są wszyscy, którzy interesują się lub powinni interesować się organizacją, tj. pracownicy zatrudniani odpłatnie, wolontariusze, zarząd,

klienci, założyciele, przywódcy społeczności lokalnej, byli pracownicy i byli wolontariusze, dostawcy itp.). W dużych organizacjach nie jest to wykonalne, a więc dobrym rozwiązaniem może być powołanie komitetu ds. planowania, w którym powinni oczywiście znaleźć się przedstawiciele wszystkich grup interesów. W każdym przypadku ważne jest jednak, by w grupie znalazły się różne osoby, a zwłaszcza dyrektor naczelny i członkowie zarządu. Najlepiej, jeśli w przygotowywaniu planu, w taki czy inny sposób, uczestniczy jaknajwięcej osób z organizacji. Jeśli plan nie będzie sensowny dla wszystkich, nigdy nie będzie miał szans powodzenia.

Jak zamierzamy to robić?

Podany tu opis planowania strategicznego jest tylko jednym z wielu. Różni autorzy mają różne podejścia. Niektórzy zagłębiają się w bardziej szczegółowe kwestie i rozważają więcej kroków niż inni, bądź po prostu inaczej je określają. Jest to istotne w tym sensie, że tego narzędzia nie można używać według sztywnych zasad. Przeciwnie – zostało ono pomyślane jako narzędzie elastyczne, dające dostosować się do potrzeb różnych organizacji. W tym momencie należy więc spojrzeć na nie całościowo i zdecydować, które elementy trzeba dostosować do realiów organizacji.

Co jest nam potrzebne?

Planowanie strategiczne wymaga czasu i zasobów. Nie powinno to jednak powstrzymywać organizacji od zrobienia tego, co trzeba, aby opracować plan. Należy przewidzieć zaangażowanie kadry i wolontariuszy oraz takie zasoby, jak pieniądze na spotkania, informacje itp. Konieczne jest również rozdzielenie zadań między zaangażowane osoby.

I w końcu, warto czasem, jeśli to możliwe, zaangażować konsultanta z zewnątrz, który ułatwi ten proces.

#### Krok 2. Wizja i misja: opracowanie lub rewizja

A teraz czas na marzenia. Jeżeli planujemy, musimy wiedzieć, gdzie chcemy dotrzeć, aby plany były odpowiednio ukierunkowane. Docelowe miejsce pozwoli nam wskazać wizja organizacji, którą można określić jako wspólną wizję sukcesu, a właśnie dążenie do tego sukcesu inspiruje i motywuje ludzi do wspólnej pracy.

Możemy zdefiniować 2 rodzaje wizji:

- wizja odnosząca się do organizacji wewnętrznie – w tym wypadku wyobrażamy sobie, czym chcemy, żeby organizacja była;
- wizja zewnętrzna, która koncentruje się na tym, jak będzie wyglądał świat, jeżeli nasza organizacja osiągnie swój cel.



Wizja organizacji powinna stymulować i inspirować grupę do maksymalnego wysiłku podczas wspólnej pracy na rzecz osiągnięcia celu organizacji.

Ten cel nazywa się często misją, którą można zdefiniować jako rację bytu organizacji (Allison i Kaye, 1997); możemy także powiedzieć, że misja jest rolą organizacji w odniesieniu do wizji.

Istnieją oczywiście organizacje, które opracowały już jasną deklarację swej misji. Jeśli tak, warto ją w tym momencie zrewidować.

Napisanie takiej deklaracji jest dość trudnym zadaniem i zajmie prawdopodobnie nieco czasu. Należy jednak pamiętać, że jest ona ważna nie tylko dlatego, że stanowi zasadniczy element planowania strategicznego, ale też dlatego, że organizacja może wykorzystać ten proces do włączania swoich członków w dyskusje i uzgodnienia dotyczące racji bytu organizacji.

Istnieją oczywiście różne zdania na temat tego, co powinno znaleźć się w deklaracji misji. Różni autorzy podkreślają różne aspekty. Podsumowując te stanowiska, deklaracja misji (czasem nazywana deklaracją celu) może obejmować następujące elementy:

- Co organizacja zamierza osiągnąć
- W czym jesteśmy dobrzy – co wyróżnia nas od innych organizacji
- Co robimy, dla kogo to robimy i jak to robimy
- Deklaracja powinna odzwierciedlać wartości i specyfikę organizacji.

Deklaracje misji powinny być zwięzłe, jasne i interesujące. Poniżej podajemy kilka przykładowych deklaracji misji różnych organizacji młodzieżowych.

*IFM-SIE – International Falcon Movement-Socialist Educational International* – stara się poprzez swe organizacje członkowskie kształtować u dzieci i młodzieży umiejętność krytycznej oceny dzisiejszego świata oraz wychowywać dzieci i młodzież zgodnie z podstawowymi zasadami tolerancji, równości i przyjaźni.

*TEJO – World Organisation of Young Esperantists* – dąży do pogłębienia zrozumienia między młodzieżą różnych narodowości i mówiącą różnymi językami poprzez promowanie międzynarodowego języka esperanto.

*YDC – Youth for Development and Co-operation* – dąży do wzmocnienia struktur młodzieżowych, które wspierają współpracę między młodymi

ludźmi, umożliwiając im aktywne kształtowanie swego aktualnego i przyszłego życia, a tym samym rozwój zgodny z wymogami ochrony środowiska, możliwy z ekonomicznego punktu widzenia i społecznie sprawiedliwy.

*YEE – Youth and Environment in Europe* – postawiła sobie za cel promowanie stylów życia w harmonii z przyrodą, ochronę i promowanie właściwego użytkowania zasobów w świecie, angażowanie wszystkich w proces podejmowania decyzji i prowadzenie kształcenia na podstawie wyżej wymienionych idei.

Po napisaniu misji wszyscy zaangażowani w ten proces będą prawdopodobnie bardziej utożsamiać się z nią, a w związku z tym będą silniej związani z organizacją. Ważne jest, by misja została opublikowana i włączona w jakiś sposób do konstytucji czy statutu organizacji.

### Krok 3. Ocena środowiska

Organizacja istnieje w środowisku, które – jak przedstawiono wcześniej – stale się zmienia. To środowisko ma wpływ na funkcjonowanie organizacji; organizacja przejmuje pewne elementy ze swego środowiska i stale znajduje się pod wpływem innych jeszcze czynników środowiska.

Planowanie strategiczne wymaga systemu, który zmusza organizację do reagowania na te zmiany, co z kolei wymaga analizy środowiska zewnętrznego, a w tym takich elementów, jak: polityka, trendy gospodarcze, dane demograficzne, kwestie prawne, zagadnienia związane z życiem społeczności lokalnej, rywalizacja z innymi organizacjami, zmiana wartości i potrzeb członków lub beneficjentów.

Równocześnie należy dobrze znać i rozumieć wewnętrzną sytuację organizacji, aby można było jak najlepiej ocenić potrzebę zmian. Oceniając środowisko wewnętrzne, należy przeanalizować wszystkie aspekty działalności organizacji. Zależnie od rodzaju organizacji uwzględnia się tu: finanse, zarządzanie, członków, marketing, usługi, program i działania.

Jednym z przydatnych narzędzi w tym procesie jest analiza SWOT (S – strengths /mocne strony/, W – weaknesses /słabe strony/, O – opportunities /możliwości/, T – threats /zagrożenia/).

- Mocne strony: co robimy dobrze?
- Słabe strony: co możemy poprawić?
- Możliwości: jakie zmiany, które zaszły w naszym środowisku, mogą pozwolić nam lepiej realizować naszą misję?





- Zagrożenia: przed jakimi zmianami w środowisku musimy się chronić lub do jakich musimy się przygotować (zaczerpnięte z publikacji Allison i Kaye, 1997).

Analiza SWOT powinna pomóc nam wskazać mocne strony organizacji, które pozwolą wykorzystać możliwości oraz słabe strony organizacji, które musimy wyeliminować bądź nad którymi musimy popracować, aby nie odczuć zagrożeń. Analizę SWOT można przeprowadzać na szczeblu całej organizacji bądź na poziomie poszczególnych programów czy oddziałów.

#### **Krok 4. Określenie kwestii strategicznych**

Po zebraniu, w poprzednich fazach, wszystkich informacji należy dokonać wyboru i ustalić priorytety. W tym momencie trzeba niekiedy powrócić do poprzedniej fazy i dokładniej zbadać niektóre kwestie. Ta faza może być czasem frustrująca, ale wyniki przynoszą ogromną satysfakcję.

Bryson określa kwestie strategiczne jako „podstawowe zagadnienia polityki mające wpływ na mandat organizacji, jej misję i wartości, poziom wydajności lub dobór działań, klientów, użytkowników i płatników, koszty, finansowanie, zarządzanie lub strukturę organizacyjną”. Po ustawieniu tych elementów w porządku priorytetowym na tle misji i wizji nasz plan strategiczny zacznie nabierać konkretnych kształtów.

W tej fazie procesu chodzenie na skrót nie jest dobrym rozwiązaniem. Wyniki analizy SWOT mogą pomóc nam ustalić, jak zidentyfikowane kwestie strategiczne wyglądają na tle mocnych stron, słabych stron, możliwości i zagrożeń.

Ostatni krok polega na zmniejszeniu liczby możliwych rozwiązań służących realizacji nadrzędnych celów organizacji. Również i w tym przypadku różni autorzy przedstawiają różne zasadnicze aspekty, które należy wziąć pod uwagę.

Henry Migliore i inni w swej książce „Planowanie strategiczne dla organizacji nie nastawionych na zysk” („Strategic planning for not-for-profit organisations”) (1994) podają następującą ich listę:

- liczba osób pracujących odpłatnie/wolontariuzszy,
- wielkość zasobów i funduszy,
- reputacja i poziom akceptacji społecznej w obszarze świadczenia usług,
- obsługiwani klienci,
- liczba programów,
- jakość programów,
- efektywność liderów,
- liczba i jakość usług.

#### **Krok 5. Zapisanie zamierzeń i celów**

Dyskusje o zamierzeniach i celach prowadzi się w trakcie całego procesu planowania strategicznego. W tym momencie mamy jednak na uwadze ostatni etap.

Do tego momentu podjęta została już większość decyzji, a całościowy kierunek organizacji powinien być jasny. Nadszedł czas, by uzgodnić konkretne działania i środki służące osiągnięciu uzgodnionych efektów.

W tym miejscu przydatna jest analiza SMART – ten skrót oznacza, że cele i zamierzenia powinny być:

- konkretne /specific/: zamierzenia i cele należy napisać zwięźle i jasno określać, kiedy, jak i gdzie stan się zmieni;
- mierzalne /measurable/: by na ich podstawie można było dokonać pomiaru osiągnięć i przebiegu procesu;
- osiągalne /achievable/: oznacza to, że powinny stanowić pewnego rodzaju wyzwanie motywujące ludzi, ale również być wykonalne, aby uniknąć frustracji;
- trafne dobrane i realistyczne /relevant/realistic/: w tym wypadku chodzi o konieczność skoncentrowania się na priorytetach organizacji;
- ujęte w kategoriach czasowych /time-bound/: należy wyznaczyć termin osiągnięcia celów.

Doszliśmy obecnie do momentu angażowania ludzi i zasobów. Trzeba rozdzielić środki. Rozdział środków jest określany w budżecie – dokumencie, który odzwierciedla przyjętą linię postępowania, tj. decyzję o tym, na co przeznaczy się często skąpe środki oraz określenie, co organizacja powinna robić. Budżet jest opracowywany na ogół przez zarząd, a zatwierdzany przez organ decyzyjny wyższego szczebla (walne zgromadzenie, kongres itp.), ale i w tym wypadku im większe jest zaangażowanie wszystkich grup interesów, tym głębsze poczucie współautorstwa.

#### **Krok 6. Napisanie planu strategicznego**

Jeżeli czytelnik, który zdecydował się przystąpić do planowania strategicznego w swej organizacji, zacznie lekturę od niniejszego rozdziału, zorientuje się, że nie ma tu dla niego nawet jednego przydatnego akapitu. Pisanie planu strategicznego oznacza bowiem po prostu przelanie na papier wyników poprzednich etapów.

Samo napisanie planu najlepiej chyba powierzyć jednej osobie, natomiast innym należy zapewnić możliwość udziału w weryfikacji tekstu. Na tym etapie najważniejsze decyzje są już jednak podjęte, nie powinno się więc wprowadzać wielu



zmian, inaczej bowiem istnieje ryzyko, że proces pisania będzie trwał w nieskończoność.

W związku z tym, że ten dokument będzie wykorzystywany przez wiele różnych zainteresowanych osób, powinien być napisany w sposób przyjazny dla użytkowników, ułatwiając im zrozumienie przedstawionych koncepcji. Gotowy dokument powinien zostać formalnie zatwierdzony przez zarząd i jak najszerszej rozpowszechniony w organizacji.

Nie istnieje wprawdzie standardowy wzór takiego dokumentu, ale uwzględniając wcześniej opisane kroki, w jego strukturze mogą znaleźć się następujące nagłówki:

- Wprowadzenie
- Misja i wizja
- Historia i charakterystyka organizacji
- Kwestie strategiczne i podstawowe strategie
- Zamierzenia i cele (Allison i Kaye).

Czasem część lub wszystkie te rozdziały należy napisać odrębnie dla każdego oddziału oraz dla organizacji jako całości.

#### **Krok 7. Wdrożenie planu**

Teraz nadszedł czas rozruchu. Plan strategiczny określa kierunek, harmonogram i treści. W celu wdrożenia planu musimy opracować działania (lub plany operacyjne) dotyczące każdej strategicznej kwestii. W tym miejscu używamy terminologii działania: w przypadku strategii rekrutacji podjęte zostaną decyzje dotyczące ogłaszania informacji o wolnym stanowisku, zakresu obowiązków, liczby wywiadów z kandydatami, budżetu przeznaczonego na rekrutację itp.

Plany operacyjne są bardziej szczegółowe niż plan strategiczny, ale dzięki temu każdą strategiczną kwestią będziemy zajmować się w sposób skoordynowany i efektywny. Ważne jest, by styl, w jakim pisze się plany operacyjne, był spójny ze stylem planu strategicznego. Ludzie, którzy będą wdrażali plany operacyjne, muszą widzieć związek swych działań z misją organizacji opisaną w planie strategicznym.

#### **Krok 8. Ocena**

W planowaniu strategicznym ocena stanowi po prostu kolejny krok, który nie tylko zakończy proces, ale – co ważniejsze – pozwoli włączyć do planu nowe informacje i dalej go udoskonalać. Planowanie strategiczne staje się zatem ciągłym procesem prowadzącym do rozwoju organizacji.

- Ocenę należy przeprowadzać na różnych etapach:
- w trakcie opracowywania planu strategicznego oraz
  - w trakcie wdrażania planu.

Planowanie strategiczne zdefiniowaliśmy jako proces i dlatego ciągła bądź kumulatywna ocena będzie nie tylko stanowić część samego planu, ale przyczyni się także do zapewnienia efektywności procesu. W tym sensie ocena nigdy nie ma charakteru ostatecznego czy sumującego.

## **4.9. Zarządzanie finansami**

Finanse mogą być elementem procesu zarządzania, co jest zupełnie zrozumiałe, przy czym przyjęte metodologie ćwiczy się przez lata. Nawet w takich środowiskach, finanse mogą nie być powszechnie uznawane za istotne zagadnienia. To, co istotne w tym kontekście, można interpretować różnie, ale niezależnie od tego, jaką przyjmujemy definicję, musi ona zakładać rozumienie i udział.

Poniższe informacje pomogą lepiej zrozumieć te zagadnienia, ale nie rozwiążą kwestii udziału. Wiele już napisano i wiele dyskutowano o problemie współautorstwa. To pojęcie odnosi się w takim samym stopniu do wszystkich aspektów finansowania. W związku z tym, że wielu menedżerów nie zostało specjalnie przeszkolonych w zakresie finansów, najchętniej przekazują oni wszystkie związane z finansami sprawy ekspertom. Organizacje młodzieżowe, podobnie jak organizacje komercyjne, są zobowiązane udostępniać informacje finansowe tym, których dotyczą decyzje finansowe. W procesie zarządzania należy przynajmniej przewidzieć możliwość udziału menedżera w pracach nad opracowaniem.

Informacje finansowe przedstawia się w wielu formach zależnie od potrzeb danej organizacji. Możemy tu mówić zarówno o rachunkowości finansowej/sprawozdawczej, jak i rachunkowości zarządczej. Ta terminologia pozwala wyodrębnić rachunkowość prowadzoną dla celów prawnych i ustawowych oraz rachunkowość prowadzoną wyłącznie w celu wspierania decyzji podejmowanych w ramach zarządzania. Pierwsza kategoria obejmuje bilanse oraz rachunki zysków i strat, natomiast druga kategoria może obejmować budżety i rachunki przepływów pieniężnych. W każdym programie szkolenia w zakresie zarządzania finansami powinny znaleźć się następujące elementy:

- Budżety
- Bilanse
- Rachunki przychodów i wydatków
- Rachunki przepływów pieniężnych



#### 4.9.1. Budżet

Budżet to zestawienie finansowe przedstawiające przewidywany rozdział wydatków na tle przychodów bądź szacunkowe kwoty pieniędzy, które w danym okresie zostaną przeznaczone na określone działania. Podobnie jak rachunki przychodów i wy-

datków, budżety można przygotowywać na okres dogodny dla danej organizacji. Stanowią one zestawienie czy prognozę przyszłych przychodów i wydatków – w odróżnieniu od zestawień o charakterze historycznym. Minimalny wkład menedżera w każdej organizacji młodzieżowej powinien polegać przynajmniej na przestrzeganiu dyscypliny, gdy

### Rys. ZO-24: Przykładowy budżet organizacji pozarządowej

Wszystkie dane w Euro

	RACHUNKI	BUDŻET
	1998	2 000
<b>PRZYCHODY</b>		
1 Wkład organizacji członkowskich	60 100	59 000
2 Grant administracyjny UE	40 000	40 000
3 Grant administracyjny EYF	8 000	8 000
4 Grant rządu belgijskiego	6 000	6 000
5 Odsetki	3 250	3 000
6 Darowizny/składki	18 000	15 000
<b>Suma</b>	<b>135 350</b>	<b>131 000</b>
7 Projekty	95 000	120 000
<b>PRZYCHODY ŁĄCZNIE</b>	<b>230 350</b>	<b>251 000</b>
<b>WYDATKI</b>		
8 Pracownicy zatrudnieni na stałe i do projektów	75 000	80 000
9 Wolontariusze/Praktykanci w biurze	10 000	12 000
<b>Suma – wydatki związane z kadrą</b>	<b>85 000</b>	<b>92 000</b>
10 Wynajem pomieszczeń, ogrzewanie ...	5 900	6 000
11 Opłaty pocztowo-telekomunikacyjne	16 850	14 000
12 Wyposażenie	3 200	4 000
13 Podróże pracowników	4 550	5 000
14 Podróże zarządu + Komunikacja	9 000	10 000
15 Coroczne walne zgromadzenie	9 350	9 000
16 Reprezentacja	8 250	6 000
17 Komitet finansowy	1 530	1 000
18 Różne	3 130	4 000
<b>Suma – wydatki niezwiązane z kadrą</b>	<b>61 780</b>	<b>59 000</b>
19 Wydatki związane z projektami (bez kadry i innych kosztów administracyjnych)	85 000	100 000
<b>WYDATKI ŁĄCZNIE</b>	<b>231 760</b>	<b>251 000</b>
Nadwyżka/Deficyt (bez projektów)	-11 410	-20 000
<b>Nadwyżka/Deficyt</b>	<b>-1 410</b>	<b>0</b>



opracowuje on budżet bądź pomaga przy jego opracowaniu. Natomiast zarządzając, powinien brać pod uwagę ograniczenia wynikające z budżetu planu finansowego. Zważywszy na to, że często nie wiadomo skąd, w jakiej wysokości i czy w ogóle otrzymamy fundusze, budżety trzeba czasem przygotowywać na podstawie ostrożnych prognoz (tzn. zakładając wyższe koszty/niższe przychody niż można by sądzić). Problem opóźnień w wypłatach funduszy przez organizacje finansujące, to przede wszystkim kwestia przepływów pieniężnych. Wydatki związane z projektem czy nawet stałymi kosztami ogólnymi należy czasem dostosować do terminów i kwot wpływów. W związku z tym okresy budżetowe trzeba czasem ustalać w taki sposób, by zapewnić maksymalną elastyczność operacji prowadzonych przez organizację. Organizacje młodzieżowe muszą przede wszystkim być w stanie korygować budżet w określonym czasie i z odpowiednim wyprzedzeniem. Skorygowany budżet przedstawia się czasem jako prognozę.

Na ogół budżet opracowuje się dla całej organizacji, a w przypadku dużych struktur z jednostkami lokalnymi, w drugiej kolejności przygotowuje się budżety na niższych szczeblach. Wprawdzie poszczególni menedżerowie mają niekiedy niewielki wpływ na łączną wysokość przychodów, należy ich jednak szczególnie zachęcać do udziału w sporządzaniu i wykonywaniu budżetu. Cenną formą szkolenia dla menedżerów są posiedzenia, podczas których omawia się wyniki uzyskane w różnych okresach wydatkowania środków. Takie posiedzenia mogą także stanowić element procesu podejmowania decyzji w organizacji, choć podejmowanie decyzji dotyczy raczej sporządzania budżetu. W tym miejscu należy przypomnieć, że po skorygowaniu budżetu cały proces uzyskiwania, wdrażania i oceny wyników jest powiązany z omówionym wcześniej cyklem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (Rys. 23). Planowanie i podejmowanie decyzji wyraża się tu w kategoriach finansowych.

#### 4.9.2. Bilans

Informacje podane w bilansie odzwierciedlają wartość organizacji w określonym terminie – w tym kontekście używa się czasem analogii do zatrzymania zegara w określonym momencie. Bilanse przygotowuje się na ogół w cyklu rocznym. W bilansie przedstawiane są informacje o aktywach organizacji. Do aktywów należą: nieruchomości, wyposażenie, pieniądze należne organizacji oraz pieniądze przechowywane w banku. Pasywami są pieniądze, które organizacja jest winna innym.

#### 4.9.3. Rachunek przychodów i wydatków

To zestawienie można nazwać rachunkiem zysków i strat bądź zestawieniem wyników finansowych. Rachunek przychodów i wydatków ma może nieco bardziej ograniczony zakres, ale przedstawia zasadnicze informacje o pieniądzach dostępnych w organizacji oraz pieniądzach wydanych w danym okresie i może odpowiadać potrzebom małych organizacji młodzieżowych lub lokalnych jednostek większych organizacji. Dane zamykające taki rachunek oznaczają nadwyżkę lub deficyt w danym okresie; w firmach komercyjnych byłby to zysk lub strata. Te zestawienia można przygotowywać co kwartał, co pół roku bądź raz w roku, określając w ten sposób sytuację organizacji w danym okresie. Niezależnie od stosowanej terminologii ten dokument ma istotną wartość jako narzędzie zarządzania. Cykliczne monitorowanie i analizowanie zmian w przychodach, kosztach i wydatkach pozwala uzyskać informacje, które są przydatne przy podejmowaniu decyzji i planowaniu przyszłości.

#### 4.9.4. Rachunki przepływów pieniężnych

W każdej organizacji – zarówno komercyjnej, jak i niekomercyjnej – trzeba planować wpływ i odpływ pieniędzy. Chodzi przede wszystkim o to, by przewidzieć saldo w banku lub budżecie oddziału. Najprościej mówiąc, saldem bankowym jest ostatnia suma podana za dany okres. Jeżeli na podstawie takiej ostatniej sumy przewiduje się saldo ujemne, należy to uzgodnić z bankiem lub osobą odpowiedzialną za fundusze w organizacji.

## 4.10. Zawieranie umów

Umowy zawierane z organizacją mogą mieć różne formy. W wypadku kadry pracującej odpłatnie lub wolontariuszy umowy zawierają pewne elementy krajowych przepisów o zatrudnieniu. Warunki umów o pracę zostały omówione w następnym rozdziale, tak więc poniżej skoncentrowano się na umowach dotyczących takich środków trwałych, jak budynki, pojazdy, wyposażenie biura i maszyny. Z myślą o tym, by kadry pracującej odpłatnie, jak i wolontariuszom zapewnić odpowiednie wskazówki dotyczące trybu postępowania, w procesie zarządzania należy uwzględnić procedury identyfikowania czynności/działania, które można w całości wykonywać w obrębie organizacji bądź które mają charakter wynikowy, wskazując przy tym na potrzebę zasięgnięcia fachowej porady od prawnych i księgowych doradców.



ców organizacji. Przy opracowywaniu wytycznych i procedur pomocne będą poniższe pytania.

Jaką wartość ma przewidziany do zakupu środek trwały?

Czy stanie się on własnością organizacji, czy też zostanie wypożyczony?

Przez jaki okres środek będzie amortyzowany? (amortyzację nazywa się też czasem umarzaniem/odpisywaniem – nie dotyczy wszystkich środków trwałych.)

Czy organizacja ma u siebie doradcę?

Czy można w jakiś sposób zweryfikować wiarygodność bądź kompetencje firmy proponującej sprzedaż lub wynajem?

Czy w regulaminie organizacji wskazano osoby, które są upoważnione do podpisywania określonego rodzaju umów z osobami trzecimi?

Na ogół określa się, na przykład, osoby lub kwalifikacje osób, które mogą podpisywać umowy o nabytcu gruntów bądź nieruchomości, ale czy wiadomo również jak postępować w przypadku takich bardziej rutynowych umów jak wynajem fotokopiarek? Warto może rozważyć wprowadzenie podobnych zasad w przypadku pozornie prostych umów zależnie od kosztów.

## 4.11. Warunki zatrudnienia

Zarówno przepisy poszczególnych krajów, jak i prawo europejskie nakładają na organizacje pewne wymogi dotyczące warunków, na jakich zatrudniają one pracowników. Ale każdy dobry pracodawca powinien i tak uzgodnić warunki zatrudnienia, które muszą być sprawiedliwe i odpowiednie do warunków, w jakich kadra wykonuje swą pracę. O odpowiednie procedury i dokumentację powinny szczególnie zadbać europejskie organizacje młodzieżowe, ich działalność jest bowiem podporządkowana pewnym wartościom i koncentruje się na rozwoju ludzi.

Warunki zatrudnienia mają charakter indywidualny i zawierają podstawowe informacje o stosunku pracy. W warunkach nie wymienia się wszystkich zależności między pracodawcą a pracownikiem, ponieważ część umowy o pracę stanowią również dokumenty przedstawiające przyjęte plany działania, instrukcje dla pracowników, zakresy obowiązków i inne dokumenty.

W odniesieniu do warunków zatrudnienia trzeba rozważyć następujące elementy:

Jaki jest minimalny okres umowy, który zobowiązuje do napisania warunków zatrudnienia?

W jakim terminie należy przedstawić pracownikowi warunki zatrudnienia?

Do jakich innych dokumentów należy odwołać się w warunkach zatrudnienia?

W warunkach zatrudnienia określanych w formie pisemnej należy uwzględnić następujące elementy:

Kto jest pracodawcą?

Kiedy rozpoczyna się i kończy okres zatrudnienia?

Jak nazywa się funkcja/stanowisko pracy? (należy odwołać się do zakresu obowiązków)

Miejsce pracy

Wynagrodzenie (kiedy i jak wypłacane?)

Godziny pracy (normalne godziny, wyjątki, weekendy i wieczory, nadgodziny)

Umowy zbiorowe (umowy związkowe)

Jakie wydatki będą pokrywane?

Czy zapewnione zostanie zakwaterowanie?

Urlop (ile dni? z jakim wyprzedzeniem należy występować o urlop?)

Powiadamianie o nieobecności

Warunki dotyczące wynagrodzenia za czas choroby (ustawowe i własne organizacji)

Prawa emerytalne

Wiek emerytalny

Okres próbny (kiedy pracownik otrzyma potwierdzenie zatrudnienia na stałe na danym stanowisku?)

Procedura składania skarg (gdy pracownik nie jest zadowolony ze sposobu traktowania go przez pracodawcę)

Procedura dyscyplinarna (gdy pracodawca nie jest zadowolony z zachowania lub pracy pracownika)

Wymogi w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Praca poza krajem ojczystym

Wszelkie inne ustalenia (odnośniki do instrukcji dla kadry, tablice ogłoszeń itp.)

W dokumencie przedstawiającym warunki zatrudnienia musi znaleźć się również miejsce na datę i podpis pracodawcy i pracownika. Dokument należy sporządzić w dwóch egzemplarzach, aby każda ze stron mogła zatrzymać jeden egzemplarz.

W dyskusjach dotyczących tej problematyki niektórzy kwestionowali potrzebę formalnego określania warunków dla wolontariuszy. Organizacje powinny jednak starać się nie doprowadzać do takiej sytuacji, w której – zgodnie z prawem – zatrudniają jakąś osobę, a kwotę przyznawanego jej kieszonkowego uznaje się za wynagrodzenie niższe od płacy minimalnej. Istnieje jednak zasada, którą należy stosować tak wobec kadry zatrudnianej odpłatnie, jak i wolontariuszy – chodzi mianowicie o to, że każda osoba



pracująca dla organizacji powinna dobrze wiedzieć, jakie ma obowiązki i czego oczekuje się od niej pod względem jakości pracy. Należy również rozważyć możliwość publikowania i udostępniania materiałów dotyczących wszystkich planów związanych z kwestiami zatrudnienia i pracy. Wszystkie te sprawy można wyjaśnić, na przykład, we wspólnie uzgodnionej deklaracji oczekiwań.

### Propozycje ćwiczeń

- Na przykładzie jednego pracownika organizacji otrzymującego wynagrodzenie i jednego nie otrzymującego wynagrodzenia uczestnicy oceniają, czy warunki zatrudnienia i/lub oczekiwania są jasne.
- Skąd to wiedzą? Jakie procedury istnieją w tym zakresie bądź jakie należy wprowadzić, aby poprawić sytuację?



## 4.12. Zarządzanie stosunkami ze środowiskiem zewnętrznym

W poprzednich działach zasygnalizowano już kwestię stosunków wewnętrznych i zewnętrznych. Organizacje młodzieżowe mają na ogół określoną politykę dotyczącą stosunków zewnętrznych. Ta polityka powinna być uwzględniona i odzwierciedlona w każdym procesie zarządzania. Proces zarządzania projektuje się na podstawie odpowiedzi na poniższe pytania.

Jaką politykę prowadzi organizacja w stosunkach zewnętrznych i wewnętrznych?

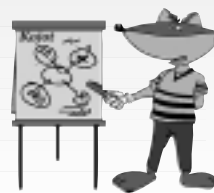
Jak organizacje/institucje ze środowiska zewnętrznego postrzegają cel i styl organizacji?

Czy formalne lub nieformalne mechanizmy bądź procedury pomagają promować przyjętą politykę w obrębie organizacji?

Czy należałoby rozpowszechnić w organizacji pewne zalecenia, które zapewnią jednolite po-

### Propozycje ćwiczeń

- Uczestnicy wymieniają organizacje/institucje ze środowiska zewnętrznego, z którymi mają do czynienia bądź, z którymi kontaktują się regularnie lub nieregularnie. Następnie opisują charakter tych stosunków, porównują różne wyniki oraz dyskutują, w gronie członków grupy, o zaletach tworzenia i współpracy w sieci.
- Uczestnicy komentują poziom zadowolenia związany z występującymi procesami oraz wyniki.
- Jaki jest związek między procesem a wynikami?



dejdzie w kontaktach z innymi organizacjami/institucjami?

Z jakiego rodzaju organizacjami/institucjami organizacja kontaktuje się stale lub regularnie?

W środowisku zewnętrznym mogą działać m.in. organizacje polityczne czy agendy rządowe, które mają u siebie zarówno wybieralnych członków, jak i odpłatnie zatrudnianych pracowników; tych ostatnich można określić jako urzędników czy pracowników szczebla kierowniczego. Organizacje młodzieżowe powinny poznać zalety i ograniczenia związane z demokratycznymi zasadami, jakie leżą u podstaw funkcjonowania takich organizacji/institucji. Jeżeli organizacja ubiega się o wsparcie, zwłaszcza wsparcie finansowe, u jakiejś organizacji/institucji, w procesie zarządzania należy przynajmniej zadbać o to, by nie dopuszczać kłopotliwych sytuacji, polegających na tym, że w tym samym celu do jednej organizacji/institucji występuje równocześnie kilka osób. Podobnie jest w przypadku kontaktów z sektorem biznesu – trzeba zadbać o to, by ani dana firma, ani organizacja młodzieżowa nie odczuły negatywnych skutków wynikających z potencjalnego konfliktu interesów.

Zarząd lub kierownictwo organizacji może zechcieć opublikować swą politykę dotyczącą stosunków zewnętrznych i wewnętrznych w specjalnym dokumencie. Alternatywnym rozwiązaniem jest włączenie związanego z tym procesu do polityki dotyczącej komunikacji i informacji.





# Załącznik 1

## Podejścia do zarządzania – historia i współczesność

### Wprowadzenie

Poniższe krótkie streszczenie ma uzupełnić informacje i argumenty podane w pakiecie szkoleniowym. W tym przeglądzie nie uwzględnia się specyfiki organizacji młodzieżowych. Odwołano się tu do oryginalnych źródeł, aby menedżerowie i szkoleniowcy korzystający z niniejszego pakietu mogli sami ocenić możliwości zastosowania i przydatność różnych koncepcji do ich potrzeb. Uwagi dotyczące przydatności i wartości koncepcji niektórych ekspertów w dziedzinie zarządzania z punktu widzenia organizacji młodzieżowych przedstawiono w samym pakiecie.

### Podejścia do badania zarządzania i organizacji

Zdaniem niektórych autorów początki zarządzania wiążą się z założeniem, że zasady można weryfikować naukowo, a zatem istnieje możliwość opracowania teorii. W poniższym streszczeniu różne podejścia do badania zarządzania i organizacji przedstawiono w podziale na trzy okresy, wyodrębniając zarządzanie klasyczne czy naukowe, szkołę stosunków międzyludzkich oraz koncepcje nowoczesne czy współczesne.

### Zarządzanie naukowe

Do „szkoły” zarządzania naukowego czy szkoły klasycznej należeli tacy praktycy, którzy stali się teoretykami, jak Frederick Taylor (USA), Henri Fayol (Francja) i pułkownik Lyndall Urwick (Wielka Brytania). Ich podejście wywodziło się z doświadczeń funkcjonowania fabryk masowej produkcji i obejmowało zarówno procesy, jak i strukturę organizacji. Prawdopodobnie łączyło ich przekonanie, że istnieje jeden najlepszy sposób projektowania organizacji i procesów. Twierdzili oni, że ich uniwersalne zasady mają podstawy naukowe. Organizacje miały więc, ich zdaniem, formalną strukturę i były skupione wokół schematu organizacyjnego.

Jednym z pomijanych często autorów tego wczesnego okresu jest Mary Parker Follet. Jej poglądy, które dotyczyły społecznych aspektów pracy i charakteru społeczeństwa, zignorowali koledzy po fachu w Stanach Zjednoczonych i Europie, ponieważ nie były one zgodne z założeniami głównego nurtu myślenia w tamtych czasach.

### H. Fayol (1841-1925)

Fayol był inżynierem górnictwa, który przejął upadające przedsiębiorstwo i stworzył z niego rentowną firmę. Wyznawał następujące zasady:

Odpowiedzialność – musi być połączona z władzą  
Jedność podporządkowania – polecenia należy przyjmować tylko od jednego przełożonego  
Jedność kierunku – jasna polityka i jasne przywództwo  
Centralizacja  
Struktura podporządkowania – jasne linie podziałów w organizacji oraz jasno określony i zrozumiały cel na każdym szczeblu.

### F.W. Taylor (1856-1915)

Taylor zajmował się czynnikami, które mają wpływ na produkcję, tak więc przedmiotem jego zainteresowania były takie elementy, jak efektywne wykorzystanie narzędzi, optymalny rozkład fabryki i logiczny przebieg produkcji. Jego badania dotyczyły szczegółów wykonywanych prac, a na ich podstawie sformułował następujące zasady:

Obserwowanie  
Zapisywanie  
Doskonalenie

Te zasady posłużyły następnie do opracowania metod, które retrospektywnie określa się jako **badania pracy**. Badania pracy to analiza operacji (czynności wykonywanych w pracy), ich standaryzacja i mierzenie czasu ich wykonywania. Mierzenie czasu doprowadziło do wypłacania wynagrodzenia zależnie od wyników zgodnie z zasadą uczciwego dnia pracy za uczciwą dniówkę. W późniejszym okresie używano terminu inżynieria przemysłowa.

### L. Urwick (1891-1983)

Pułkownik Urwick opublikował swe zasady zarządzania w 1938 r. Kluczowe kwestie to:

Zasada celu – co spółka/firma/grupa/jednostka stara się osiągnąć.  
Zasada odpowiedzialności – władza i odpowiedzialność muszą być ze sobą powiązane.  
Zasada odpowiedzialności – kierownik/przełożony nie może nigdy przenosić odpowiedzialności na inną osobę. Może przekazywać uprawnienia, ale musi zawsze ponosić odpowiedzialność.



Zasada skalarna – jak w strukturze podporządkowania Fayola.

Zasada zasięgu kontroli – żaden przełożony nie może bezpośrednio nadzorować pracy więcej niż sześciu podwładnych.

Zasada specjalizacji – każdy pracownik powinien ograniczać się do wykonywania jednej głównej funkcji lub czynności.

Zasada definicji – każde stanowisko powinno być jasno określone w formie pisemnej.

Urwick mówił o rozdzieleniu celów długo- i krótkoterminowych. Konflikty powstają w wyniku nieporozumień. U podstaw tego podejścia leży założenie, że człowiek jest istotą racjonalną i ekonomiczną. To założenie wzmocniało przekonanie, że kierownictwo wie najlepiej, a kierownictwo wyższego szczebla wie lepiej niż kierownictwo niższego szczebla.

Łatwo jest odrzucić w całości podejście naukowego zarządzania i twierdzić, że współczesny menedżer ma bardziej oświecone poglądy. Czy rzeczywiście można tak powiedzieć o wszystkich menedżerach i organizacjach? Zastanówmy się również nad skutkami brytyjskiego i francuskiego imperializmu. Jakie podejście do zarządzania stosuje się w byłych koloniach? Zastanówmy się też nad rodzącymi się gospodarkami Azji, opartymi na demokratycznych lub innych zasadach, i gospodarkami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie wcześniej istniały systemy centralnego planowania.

Oczywiste jest jednak, że założenie wczesnych badaczy, iż ich metody były naukowe, nie wytrzymałoby obecnie żadnej naukowej próby. Były to zasadniczo spostrzeżenia praktyków zredukowane do listy stwierdzeń, które oni nazywali zasadami. O ile tę empiryczną metodę można by zaakceptować w prawdziwej nauce, to można mieć wątpliwości budzi wartość ich spostrzeżeń dotyczących ludzkich zachowań.

### **Stosunki międzyludzkie**

W latach 20. i 30. XX wieku miejsce podejścia klasycznego zaczynała zajmować Szkoła Stosunków Międzyludzkich. Jej czołowi twórcy, w większości psychologowie organizacji, Maslow, McGregor, Argyris i Bennis, działali głównie w Stanach Zjednoczonych od lat 20. do 60. Na uwagę zasługują następujące odkrycia tej grupy:

Pracownik nie jest jedynie człowiekiem ekonomicznym” ale także istotą społeczną, a ważną rolę odgrywają czynniki niematerialne.

Te poglądy były również zgodne ze stanowiskiem wspomnianej wcześniej Mary Parker Follet (1868-1933), będącej przykładem kobiety wyprzedzającej swoją epokę.

Ilość pracy, jaką można wykonać, może być bardziej związana ze społecznymi niż fizycznymi cechami czy zdolnościami.

Kluczowy czynnik decydujący o motywacji i dobrym samopoczuciu pracowników, to nagrody niematerialne.

Wąska specjalizacja nie musi być najbardziej efektywną formą podziału pracy.

W obrębie organizacji formalnych istnieją i oddziałują na siebie organizacje nieformalne, których podstawę tworzą grupy. W związku z tym konieczne jest zrozumienie zachowań grupowych i wpływu grup na funkcjonowanie pracowników.

Należy zrozumieć zarówno władzę, jak i uprawnienia.

Wysoka pozycja w hierarchii nie zawsze zapewnia efektywne przywództwo. Ważny jest styl przywództwa.

Dobra komunikacja jest ważna, ale trudna do osiągnięcia.

W warunkach zmian kluczowym jest czynnik ludzki. Powodzenie we wprowadzaniu zmian zależy od przywództwa, konsultacji i możliwości uczestnictwa.

Starając się podsumować prace psychologów organizacji, nazywanych często reprezentantami nowej szkoły stosunków międzyludzkich, Silverman sugeruje, że „Najlepsza jest taka forma organizacji, w ramach której próbuje się optymalizować indywidualną i organizacyjną potrzebę satysfakcji poprzez:

- zachęcanie pracowników do tworzenia stabilnych grup pracy i uczestnictwa w podejmowaniu decyzji;
- dobrą komunikację i wyrazisty nadzór;
- nie-biurokratyczne struktury, które funkcjonują dzięki wytyczaniu celów, a nie hierarchii władzy.”

Punktem wyjścia w szkole stosunków międzyludzkich jest badanie motywów i zachowań człowieka, a na podstawie tych badań opracowuje się kryteria ułatwiające projektowanie organizacji. Organizację projektuje się tak, by stymulo-





wać ludzi do współpracy na rzecz osiągnięcia celów gospodarczych. Efektywną współpracę można osiągnąć jedynie dzięki chętnym do współdziałania jednostkom i grupom. A konkretnie, autorzy o tej orientacji twierdzili, że ich organizacje:

- osiągają cele, a równocześnie zapewniają satysfakcję członkom grupy (zgodnie z ich teorią równowagę należy utrzymywać poprzez zapewnianie satysfakcji);
- stymulują wysoką wydajność i zapewniają niski poziom absencji;
- stymulują współpracę i pozwalają unikać sporów zbiorowych (pewien poziom sprzeciwu akceptuje się jako konstruktywny).

W tym podejściu, badanie organizacji staje się badaniem zachowania – jak ludzie zachowują się i dlaczego zachowują się w określony sposób. Autorzy mieli nadzieję, że będą w stanie przewidywać zachowania w organizacjach i wskazywać metody jak najlepszego osiągania celów organizacyjnych i gospodarczych. Ich podejście koncentrowało się wokół następujących zagadnień:

Produktywność jednostek i grup  
Rozwój indywidualny  
Satysfakcja z pracy.

Behawioryści wyodrębnili w swych badaniach:

Potrzeby i wymagania jednostek  
Zachowania małych grup  
Zachowania przełożonych  
Zachowania międzygrupowe.

Prace Mayo, McGregora i Masłowa warto dokładniej przestudiować.

### ***Poglądy współczesne***

O ile uzgodniono już w pewnej mierze sposób opisywania i klasyfikowania poprzednich okresów rozważań dotyczących zarządzania, to dotychczas nie przyjęto jednolitego sposobu przedstawiania literatury powstałej po latach 60. W sytuacji, gdy zaczęły działać firmy międzynarodowe, postępowała globalizacja, a autorzy spoza świata zachodniego, zwłaszcza z Japonii, zaczęli wносить swój wkład do teorii zarządzania, pojawiło się tak wiele różnych szkół i koncepcji, że trudno je sklasyfikować. Dyskusje o adekwatności praktyk japońskich i koreańskich do kultur, które mają zasadniczo zachodni pluralistyczny charakter, wprowadzają dodatkowy wymiar do literatury z zakresu zarządzania i sprawiają, że problematyka ta staje się jeszcze bardziej skomplikowana dla studenta tego przedmiotu.

Coraz częściej kwestionuje się pogląd, że firmy będą działać w sposób pożądaný, jeśli narzuci się im jedną metodę, styl i strukturę zarządzania, a nawet całościową filozofię. Poszczególne modne podejścia w dziedzinie zarządzania, które nawet jeszcze dziś są popierane przez niektórych praktyków, są obecnie uznawane przez specjalistów akademickich za wyjątkowo podejrzane. Chodzi tu m.in. o różne modne od lat 60. techniki, z których część podniesiono do rangi filozofii zarządzania. Z zapałem rozwijano, na przykład, takie podejścia jak zarządzanie przez cele, zdyskontowany przepływ gotówki, dostawy na czas, zarządzanie przez jakość oraz rekonstrukcja procesów.

W tradycyjnych szkołach myślenia, których wyrazicielami byli wszyscy wcześniejsi autorzy, zakładano istnienie hierarchii podporządkowania. Współcześni teoretycy zwrócili uwagę na to założenie i zakwestionowali jego przesłanki. Przez lata dokładnie analizowano rolę przełożonego czy kierownika bezpośredniego nadzorującego dany odcinek. Pytania, które stawiano w latach 60. i coraz częściej do roku 2000, doprowadziły w niektórych przypadkach do likwidowania tej funkcji. W niektórych organizacjach takie słowa jak brygadzysta czy brygadzistka zastąpiono wyrażeniem lider zespołu. W tym podejściu zakłada się, że osoba wyznaczona do tej funkcji może zarówno uczestniczyć w samym wykonywaniu pracy, jak i motywować innych do osiągnięcia określonych celów, pełniąc przy tym rolę lidera. Kolejnym krokiem jest wprowadzenie organizacji, w której nie ma żadnych nazw, które określałyby taką rolę, co w efekcie całkowicie likwiduje jeden szczebel zarządzania. Niektórzy twierdzą, że takie organizacje działają zarówno efektywniej, jak i sprawniej. Zastosowanie tej samej zasady w urzędach i organizacjach typu „non-profit”, w których istnieją specjalistyczne funkcje kierownicze wyższego szczebla, może doprowadzić do jeszcze dalszej redukcji modelu hierarchicznego. Takie zmiany mogą również być powiązane z ograniczeniem liczby pracowników organizacji, określanym jako zmniejszanie. Koncepcje związane z płaską organizacją szczególnie chętnie są przyjmowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych, prawdopodobnie w celu obniżania kosztów, a nie podnoszenia efektywności zarządzania.

Wartość tych wszystkich koncepcji zweryfikuje obiektywna analiza, ale trzeba pamiętać, że niedozowne choć słabe ogniwo w tym systemie, jakim są ludzkie zachowania, często okazywało



się przeszkodą utrudniającą pożądaną postępowanie. Niektóre z tych inicjatyw w dziedzinie zarządzania krytykuje Peter Wickens w „The Ascendant Organisation”. Ma on szerokie doświadczenie w tej dziedzinie, obejmujące zarządzanie europejskie, amerykańskie i japońskie, warto więc, by dogłębniej rozważyli je ci, którzy starają się uczyć z doświadczeń tego stulecia, przygotowując się do wejścia w następne. Peter Drucker, urodzony w Wiedniu w 1909 r., twierdzi, że współczesne zarządzanie nie różni się zasadniczo od koncepcji Taylora prezentowanych prawie sto lat wcześniej. Mówi on o pracowniku dysponującym wiedzą i sugeruje, że godność pracy postulowana przez Marksa nigdy nie miała znaczenia.

Termin pracownik z wiedzą obejmuje menedżerów, którzy sami często wykonują powtarzalne czynności czy zadania, ale u których wiedza, naukowa i inna, stanowi istotny składnik podejmowania decyzji i przywództwa. Nacisk na wiedzę zrodził nowe koncepcje podniesione nawet do statusu teorii; jedną z nich jest koncepcja uczącej się organizacji, w której promuje się ustawiczne uczenie się, jako klucz do sukcesu. Wielu autorów powraca jednak do koncepcji Masłowa, który twierdził, że każdym człowiekiem trzeba zarządzać w sposób indywidualny.

Czy organizacje niekomercyjne bądź ochotnicze mogą lepiej wywiązać się z tego zadania niż organizacje podporządkowane siłom rynkowym?





## Ocena pakietu szkoleniowego „Zarządzanie organizacją”

Mamy nadzieję, że ta pierwsza wersja pakietu szkoleniowego „Zarządzanie organizacją” okazała się pomocna i przydatna. Taką publikację opracowano w ramach Programu Partnerstwa po raz pierwszy i chętnie wykorzystalibyśmy Wasze opinie i sugestie w kolejnych edycjach. Wasze odpowiedzi posłużą również do oceny wpływu jaki wywarła na Was ta publikacja. Dziękujemy za wypełnienie poniższej ankiety – Wasze uwagi przeczytamy bardzo uważnie.

W jakim stopniu ten pakiet pomógł Ci poznać teoretyczne podstawy i praktyczne zastosowania technik zarządzania organizacją?

Od 0% ..... do 100%

Jeżeli jesteś...

(Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- Trenerem/szkoleniowcem na szczeblu  
 lokalnym                       krajowym                       międzynarodowym

Czy wykorzystałeś/łaś ten pakiet podczas jakichkolwiek zajęć szkoleniowych? Tak  Nie

Jeśli tak...

W jakim kontekście lub w jakiej sytuacji? .....

Z jaką grupą wiekową (jakimi grupami wiekowymi)? .....

Które koncepcje/pomysły wykorzystałeś/łaś lub zaadaptowałeś/łaś? .....

Które koncepcje/pomysły uważasz za najmniej przydatne? .....

- Jesteś menedżerem organizacji młodzieżowej na szczeblu  
 lokalnym                       krajowym                       międzynarodowym
- członkiem zarządu                       pracownikiem  
 działasz w innym charakterze (proszę podać jakim) .....

Nazwa organizacji .....



Które techniki i koncepcje/pomysły z tego pakietu okazały się najbardziej przydatne w Twojej pracy? .....

.....

Które były najmniej przydatne? .....

.....

Nie należysz do żadnej z powyższych kategorii – proszę podać, czym się zajmujesz .....

.....

Co sądzisz o strukturze całego pakietu? .....

.....

Co sądzisz o układzie treści? .....

.....

Gdzie otrzymałeś/łaś egzemplarz pakietu „Zarządzanie organizacją”? .....

Jakie masz wskazówki czy sugestie dotyczące kolejnych edycji? .....

.....

.....

Imię i nazwisko: .....

Tytuł/stanowisko: .....

Organizacja/placówka (jeśli dotyczy to Ciebie).....

Twój adres: .....

.....

Numer telefonu: .....

E-mail: .....

Proszę odesłać tę ankietę zwykłą pocztą lub pocztą elektroniczną ze strony: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

**Dyrektoriat Młodzież i Sport**  
Rada Europy – F-67075 Strasbourg Cedex  
E-mail: [info@training-youth.net](mailto:info@training-youth.net)



### Bibliografia i lista dalszych lektur

- John Adair,  
*Effective leadership*, Gower,  
Aldershot, 1983.
- John Allan,  
*How to be better at motivating people*, Kogan  
Page, Londyn, 1996.
- Michael Allison i Jude Kaye,  
*Strategic planning for nonprofit  
organizations. A practical guide and work-  
book*, Wiley, Nowy Jork, 1997.
- C. Argyris i D. Schon,  
*Theory in practice: increasing professional  
effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco,  
1982.
- R.M. Belbin,  
*Management team: why they succeed or fail*,  
Heinemann, Londyn, 1981.
- Ludvig von Bertalanffy,  
"Problems of general systems theory: a new  
approach to the unity of science", *Human  
Biology* 23, nr 4, 1951.
- K. Blanchard, P. Zigarmi i D. Zigarmi,  
*Leadership and the one minute manager*,  
Collins, Londyn, 1986.
- K. Boulding, "General systems theory",  
*The Skeleton of Science* 2, nr 3, 1954.
- John M. Bryson,  
*Strategic planning for public and non profit  
organizations*, Pergamon,  
Oxford, 1993.
- Bernard Burnes,  
*Managing change: a strategic approach to  
organisational dynamics*, Pitman, Londyn,  
1994.
- Equipo Claves i Junta de Andalucia  
*Aprendiendo a organizar nuestra  
asociacion*, Popular, Madryt, 1994.
- David Clutterbuck,  
*Everyone needs a mentor: fostering talent at  
work*, Institute of Personnel and Develop-  
ment, Londyn, 1991.
- Stephen R. Covey,  
*The seven habits of highly effective  
people: restoring the character ethic*,  
Simon & Schuster, Londyn, 1992.
- Edward De Bono,  
*Thinking course*, Redwood Books, 1997.
- Alfred Vernis Domenech et al.,  
*La gestión de las organizaciones no lucrativas*,  
Deusto, Bilbao, 1998.
- Peter Drucker,  
*Management challenges for the 21<sup>st</sup>  
Century*, Butterworth Heinemann, Oxford,  
1999.
- Helen Fischer,  
*The first sex: the natural talents of women  
and how they are changing the world*, Ran-  
dom House, Nowy Jork, 1999.
- Christian H. Godefroy i John Clark,  
*The complete time management system*,  
Piatkus, Londyn, 1989.
- Goleman, Daniel (1996)  
*Emotional intelligence: why it matters more  
than IQ*, Londyn: Bloomsbury.
- Daniel Goleman, et al  
*Lo Spirito Creativo*, (tłumaczenie „The Cre-  
ative Spirit”) Mediolan, 1999.
- Charles B. Handy,  
*Inside organisation: 21 ideas for managers*,  
BBC Books, Londyn, 1985.
- Charles B. Handy,  
*Understanding Organisations*, Penguin,  
Londyn, 1985.
- Charles B. Handy,  
*Understanding voluntary organisations*, Pen-  
guin, 1990.
- F. Herzberg et al  
*The motivation to work*, Wiley, Nowy Jork,  
1933.
- F. Herzberg,  
*Work and the nature of man*, World Pub. Co.,  
Cleveland, 1966.
- Peter Honey i Alan Mumford,  
*The manual of learning styles*, Peter Honey,  
Maidenhead, 1992.
- John W. Humble,  
*Management by objectives*,  
British Institute of Management,  
Londyn, 1973.



- David Kolb,  
*Experiential Learning*, Prentice Hall,  
Englewood Cliffs, 1984.
- H.J. Leavitt,  
*Managerial psychology: an introduction to  
individuals, pairs and groups in organisa-  
tions*, University of Chicago Press, Chicago,  
1978.
- Guy Le Boterf,  
*De la compétence à la navigation profession-  
nelle*, Editions d'Organisation, Paryż, 1999.
- Joseph Luft i Harry Ingham,  
*The Johari window, a graphic model for  
interpersonal relations*, Western Training  
Laboratory for Group Development; Universi-  
ty of California przy Los Angeles Extension  
Office, 1955.
- A. H. Maslow,  
*Motivation and personality*, Harper, Nowy Jork,  
1954.
- E. Mayo,  
*The human problems of an industrial civilisa-  
tion*, Macmillan, Nowy Jork, 1933.
- R. Henry Migliore, et al.  
*Strategic planning for not-for-profit organisa-  
tions*, Haworth Press, Nowy Jork, 1994.
- H. Mintzberg,  
*The structuring of organisations: a synthesis  
of research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs,  
1979.
- Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi,  
*The knowledge creating company* (wydanie  
włoskie), Guerini e Associati, Mediolan, 1997.
- Stephen P. Osborne,  
*Managing in the voluntary sector:  
a handbook for managers in charitable  
& non-profit organisations*,  
International Thomson Business Press,  
Londyn, 1996.
- Willy Pasini i Donata Francescato,  
*Il coraggio di cambiare*, Mondadori, Medi-  
olan, 1999.
- Malcolm Patterson,  
*People management*, Personnel Publications  
Ltd., Londyn, 1999.
- Bob Phillips,  
*La difficile arte di ballare con i porcospini*,  
Piero Gribaudo Editore (Tłumaczenie „The  
delicate art of dancing with Porcupines”)  
Turyn, 1989.
- Peter M. Senge,  
*The fifth discipline: the art and practice of  
the learning organisation*, Random House  
Business Books, Nowy Jork, 1990.
- D. Silverman,  
*The theory of organisations*, Heinemann  
Educational, Londyn, 1970.
- David Skyrme,  
*The learning organisation*, (Management  
insight nr 3), dostępne pod adresem:  
<http://www.skyrme.com/insights/3lrmorg.htm>  
(16/5/2000).
- Thomas A. Stewart,  
*Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*,  
Ponte delle Grazie (Tłumaczenie „Intellectual  
capital: the new wealth of organisations”), 1997.
- R. Tannenbaum, i W. H. Schmidt,  
„How to choose a leadership pattern – retro-  
spective commentary”, *Harvard Business  
Review*, maj-czerwiec 1973.
- B. W. Tuckman,  
„Developmental sequences in small groups”,  
*Psychological Bulletin*, tom 63, str. 384-399,  
1965.
- Peter B. Vaill,  
*Learning as a way of being*, Jossey-Bass,  
1996.
- WAGGGS  
*WAGGGS training guidelines*, World Associa-  
tion of Girl Guides and Girl Scouts, Londyn,  
1998.
- Max Weber,  
*The theory of social and economic organisa-  
tion*, Collier Macmillan, Nowy Jork, 1964.
- Peter Wickens,  
*The ascendant organisation: combining com-  
mitment and control for long-term, sustainable  
business success*, Macmillan Business Press,  
Basingstoke, 1995.



## Autorzy pakietu szkoleniowego „Zarządzanie organizacją”

**Jonathan Bowyer (redakcja, korekta i napisanie tekstu)** zajmuje się współpracą europejską w oddziale YMCA Anglia. Ma szerokie doświadczenie w zakresie zarządzania i szkolenia w organizacjach pozarządowych zarówno jako ekspert, jak i wolontariusz. Interesuje się szczególnie problematyką zespołów, przywództwa i rozwoju indywidualnego.

E-mail: [jfb@viewfromhere.co.uk](mailto:jfb@viewfromhere.co.uk)

**Arthur Murphy (autor tekstu)** prowadzi M&M Associates w Strasburgu, firmą konsultingową specjalizującą się w europejskich projektach partnerskich i wspólnych przedsięwzięciach, a także wykłada zarządzanie na uczelniach w Strasburgu i Freiburgu.

E-mail: [Amurphy127@aol.com](mailto:Amurphy127@aol.com)

**Paola Bortini (autorka tekstu)** prowadziła działalność wspierającą rozwój dziewcząt i młodych kobiet w Europie Środkowej i Wschodniej w imieniu Światowego Stowarzyszenia Harcerek i Przewodniczek (*World Association of Girl Guides and Girl Scouts, WAGGGS*). Zawsze interesowała się teoriami zarządzania; jest przekonana, że sektor organizacji typu „non-profit” ma do odegrania ważną rolę i może wnieść istotny wkład w zmiany społeczne. Jako magister porównawczych europejskich nauk społecznych pracuje obecnie na południu Włoch, zajmując się kształceniem zawodowym i rozwojem społeczności lokalnych. Paola jest członkiem Zespołu Szkoleniowców przy Radzie Europy (*Council of Europe Pool of Trainers*) i Zespołu Szkoleniowców przy Forum Młodzieży (*Youth Forum Pool of Trainers*).

E-mail: [paola.bortini@tin.it](mailto:paola.bortini@tin.it)

**Rosa Gallego Garcia (autorka tekstu)** ma wieloletnie doświadczenie w pracy z organizacjami młodzieżowymi w Hiszpanii i na szczeblu europejskim; obecnie pracuje jako Sekretarz Generalny Międzynarodowej Organizacji Młodych Przyjaciół Przyrody (*International Young Nature Friends*) z siedzibą w Brukseli.

E-mail: [iynf@iynf.org](mailto:iynf@iynf.org)





## Opublikowane pakiety szkoleniowe z serii „T-Kit”

**T-kit 1:**

**Organisational Management (Zarządzanie organizacją)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim i polskim)

**T-kit 2:**

**Methodology in Language Learning (Metodyka uczenia się języków)**  
(dostępny w języku angielskim i francuskim)

**T-kit 3:**

**Intercultural Learning (Uczenie się międzykulturowe)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim i polskim)

**T-kit 4:**

**Project Management (Zarządzanie projektem)**  
(dostępny w języku angielskim, francuskim, rosyjskimi i polskim)

**T-kit 5:**

**International Voluntary Service**  
(dostępny w języku angielskim)

**T-kit 6:**

**Training Essentials**  
(dostępny w języku angielskim)

*Planowane na rok 2003:*

**T-Kit 7**

**European Citizenship**

**T-Kit 8**

**Social Inclusion**

**T-Kit 9**

**Funding & Financial Management**

*Planowane na rok 2004*

**T-Kit 10**

**Evaluation**

*Wszystkie opublikowane pakiety szkoleniowe są bezpłatnie udostępnione na stronach internetowych Programu Partnerstwo w formie plików do ściągnięcia.*

