

Poradnik jest jednym z rezultatów projektu „Cyber-ręka lidera. Wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce” realizowanego w ramach IW EQUAL i finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



**TOWARZYSTWO  
EDUKACJI  
OTWARTEJ**



**Wrocław  
2008**



[www.pracujw.org](http://www.pracujw.org)

# **Jak rozwijać młodych pracowników organizacji pozarządowych?**

*Poradnik dla liderek i liderów III sektora.*

**Piotr Czekierda**

**Katarzyna Sławińska – Oleszek**

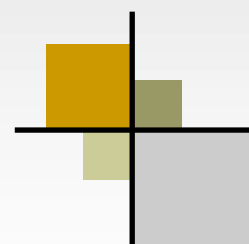
**Jarosław Traczyński**

autorzy poradnika

**Dominika Traczyńska**

korekta i redakcja poradnika

opracowanie graficzne i skład: Piotr Czekierda



# CZĘŚĆ 1: WPROWADZENIE W PRZYWÓDZTWO.

## ROZDZIAŁ 1: Przywództwo, czyli między liderem a menedżerem.

*Jarosław Traczyński*

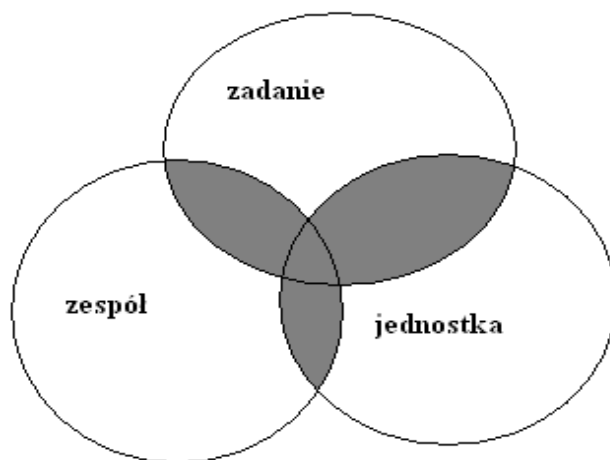
Problem przywództwa fascynuje ludzi od bardzo dawna. Pisali o nim już starożytni, jednak szczególnie ostatnie sto lat przyniosło w tej dziedzinie wiele istotnych odkryć. Wiek XX zapisał się w historii jako czas wodzów, tyranów i przywódców, stojących tak po jasnej, jak po ciemnej stronie mocy. Literatura poświęcona przywództwu jest ogromna: półki w księgarniach uginają się od książek o liderach i dla liderów. Firmy szkoleniowe i uczelnie biznesowe oferują szeroką gamę kursów dla liderów. Każdy z nas ma szansę „odkryć w sobie lidera”. Być może czasy, w których żyjemy oczekują od nas podejmowania ról liderekich, a gwałtowne zmiany towarzyszące naszemu życiu wymagają mądrych przewodników wskazujących drogę?

### Ważne tematy rozdziału:

- Model przywództwa Johna Adaira
- Lider i menedżer
- Style przywódcze

Obecnie dysponujemy kilkoma modelami przywództwa. Jednym z nich jest model przywództwa zorientowanego na działanie (action centred leadership - ACL) autorstwa Johna Adaira, znanego brytyjskiego teoretyka przywództwa. Od lat sześćdziesiątych XX wieku Adair świadczy usługi doradcze policji, wojsku, służbie zdrowia, sektorowi edukacyjnemu i biznesowi. Założył też pierwszą na świecie katedrę przywództwa na Uniwersytecie w Surrey. Opracowany przez niego model trzech kręgów mimo upływu lat okazuje się bardzo pomocny.

Model przywództwa Adaira obrazują trzy nakładające się na siebie kręgi:



**W myśl modelu lider powinien dbać o zachowanie równowagi pomiędzy następującymi obszarami:**

1. wykonanie zadania, czyli określenie zadania, wyznaczenie celów, tworzenie planu, rozdzielenie pracy i środków, kontrolowanie jakości i tempa pracy, kontrolowanie realizacji planu, korygowanie planu;
2. utrzymanie zespołu, czyli ustalenie standardów, utrzymanie dyscypliny, tworzenie ducha zespołu, zachęcanie, motywowanie, wyjaśnianie celowości pracy, wyznaczanie liderów niższego szczebla, zapewnianie możliwości porozumienia się w ramach grupy, szkolenie grupy;
3. potrzeby indywidualne, czyli zajmowanie się problemami osobistymi, zachęcanie jednostek do pracy, ustalanie statusu, rozpoznawanie i wykorzystanie umiejętności jednostki, szkolenie jednostki.

Łatwo wyobrazić sobie działanie modelu w praktyce. Jeżeli skupiamy się na zadaniu, a zapominamy o zespole, ucierpi na tym i zadanie, i potrzeby indywidualne. Jeżeli skupimy się tylko na potrzebach indywidualnych, ucierpi zadanie, a zespół zacznie się rozpadać. Jeżeli zadbamy o utrzymanie zespołu, skorzystają na tym tak zadanie, jak i potrzeby indywidualne członków zespołu. Kombinacji i zależności jest wiele, a lider powinien być ich świadomy. „Trzy nakładające się koła ilustrują ogólną zasadę, że każdy obszar potrzeb wpływa na

dwa pozostałe, a żaden z nich nie stanowi odizolowanej wyspy”. Adair zachęca nas, abyśmy wyobrazili sobie kręgi jako trzy kolorowe balony. Lider jest tym, który dysponuje gazem do napełniania balonów i może decydować o ich wielkości.

Zalecana jest oczywiście równowaga!

**Podsumowując: lider powinien mieć stale przed oczami trzy obszary, za które jest odpowiedzialny – zadanie, zespół i poszczególnych ludzi. Ważne jest zwłaszcza to, co dzieje się na ich styku; aby lepiej orientować się w poszczególnych obszarach, lider powinien zachować do nich odpowiedni dystans.**

## Lider i menedżer

Organizacje często powstają z inicjatywy posiadającego wizję lidera: to jemu udaje się zjednoczyć zespół wokół zadania i nadać mu odpowiedni kierunek. Problemy mogą się pojawić, gdy liderowi przyjdzie zarządzać organizacją, czyli wykonywać zadania menedżerskie. Nie każdy lider jest skutecznym menedżerem i na odwrót, specjalista w dziedzinie zarządzania może mieć kłopoty z przewodzeniem. Teoretycy biznesu już dawno zwrócili uwagę, że przewodzenie i zarządzanie wymagają różnych kompetencji. Peter Drucker ujął to celnie – „menedżerowie robią rzeczy we właściwy sposób, przywódcy robią właściwe rzeczy”. Bruce Buckingham uważa, że menedżerowie „odkrywają w każdej osobie to, co w niej wyjątkowe i obracają to w korzyść”, a liderzy „odkrywają to, co jest uniwersalne i przekładają to na konkretną wartość”.

Różnice pomiędzy przywództwem i zarządzaniem przedstawia poniższa tabela:

<b>Przywództwo</b>	<b>Zarządzanie</b>
<b>1. Wytaczanie kierunku – wizja.</b>	<b>1. Planowanie i przygotowywanie budżetu.</b>
<b>2. Jednoczenie ludzi wokół wyznaczonych celów:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>komunikacja;</b></li> <li>- <b>wiarygodność;</b></li> <li>- <b>zaangażowanie.</b></li> </ul>	<b>2. Organizacja i obsadzanie stanowisk.</b>
<b>3. Motywowanie i inspirowanie.</b>	<b>3. Kontrola i rozwiązywanie problemów.</b>

Zasadniczo liderzy skupiają się na inspirowaniu ludzi do osiągnięć, natomiast menedżerowie koordynują ich pracę. Liderzy skłonni są również do podejmowania ryzyka, które menedżerowie będą starali się minimalizować. Liderzy nieustannie poszukują nowych możliwości, wyznaczają nowe cele, podczas gdy menedżerowie reagują na wydarzenia i realizują wyznaczone cele. Menedżerowie będą w organizacji strażnikami zasad i reguł, pozwalają one bowiem przewidywalnie zarządzać; przywódcy będą dużo bardziej elastyczni, niechętnie przyjmując narzucone ograniczenia. Menedżerów bardziej interesuje to, co dzieje się wewnątrz organizacji, a liderów to, co na zewnątrz. Warto też zwrócić uwagę na podstawę władzy liderów i menedżerów. Władza menedżerów opiera się najczęściej na „upoważnieniu” pracodawcy, a liderów na własnych, osobistych cechach.

Optymalną dla organizacji sytuacją jest oddzielenie tych funkcji i sprawowanie ich przez dwie różne osoby, posiadające odpowiednie ku temu kompetencje. Jednak nie zawsze się to udaje, zwłaszcza w organizacjach pozarządowych, których nie stać na mnożenie etatów. Wtedy warto zadbać o to, aby lider był świadomy różnic pomiędzy obiema rolami i uczył się nimi zarządzać.

Często jednak liderzy skupiają się na zarządzaniu bieżącymi sprawami, zapominając o swojej roli lidarskiej. To poważny błąd.

O ile bowiem zarządzać organizacją może wielu pracowników, to w roli przywódczej lidera nikt nie wyręczy. Dobrze zarządzana organizacja pozbawiona przywództwa prędzej czy później straci kierunek i stanie przed widmem kryzysu. Powszechnie uważa się, że lider jest w organizacji osobą najważniejszą – na szczycie. Jednak tak naprawdę lider jest przede wszystkim osobą niezbędną i tak warto na niego patrzeć...

## Style przywódcze

Każdy z nas posiada własny, mniej lub bardziej uświadomiony, styl działania. Również liderzy mają swoje style przewodzenia. Często postrzegamy je jako wrodzone predyspozycje, które niełatwo poddają się zmianie. Jednak można na nie spojrzeć także jako na możliwości. Taki pogląd bliski jest Danielowi Golemanowi, który dokonał klasyfikacji stylów przywódczych. Zachęca nas do spojrzenia na nie jak na „skrzynkę z narzędziami”, po które możemy sięgnąć w zależności od potrzeb. Goleman wyróżnia sześć stylów przywódczych: nakazowy, autorytatywny, jednoczący, demokratyczny, normatywny i wychowawczy. Większość z nich ma ogólnie pozytywny wpływ na atmosferę pracy. Dwa - nakazowy i normatywny - mogą mieć wpływ negatywny.

Na następnej stronie prezentujemy zestawienie stylów przywództwa wg Davida Golemana (D. Goleman, Przywództwo, które przynosi efekty, [w:] Atrybuty przywódcy – Harvard Business Review Press, Gliwice 2006, s. 64.)

Wyznaczniki			
	Nakazowy	Autorytatywny	Jednoczący
Sposób postępowania lidera	Żąda natychmiastowego podporządkowania się jego woli	Mobilizuje ludzi do realizacji wspólnej wizji	Dbą o harmonijne stosunki międzyludzkie i tworzy emocjonalne więzi
Kwintesencja stylu	„Róbcie co każę”	„Chodźcie ze mną”	„Na pierwszym miejscu są
Podstawowe umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej	Nastawienia na osiągnięcia, inicjatywa, samokontrola	Pewność siebie, empatia, katalizowanie zmian	Empatia, budowanie relacji, porozumiewanie się
Optymalne rezultaty	W sytuacji kryzysowej (w celu szybkiego rozruchu programu naprawczego) lub w postępowaniu z trudnymi	Wtedy, gdy zmiana wymaga nowej wizji lub gdy potrzebny jest wyraźnie zarysowany kierunek działania	Wtedy, gdy trzeba zasypać podziały w zespole lub motywować zniechęconych pracowników
Ogólny wpływ na atmosferę w pracy	Negatywny	Najczęściej bardzo pozytywny	Pozytywny

Wyznaczniki			
	Demokratyczny	Normatywny	Wychowawczy
Sposób postępowania lidera	Buduje konsensus poprzez działanie	Wyznacza wysokie kryteria jakości pracy	Rozwija innych ludzi pod kątem ich zawodowych perspektyw
Kwintesencja stylu	„Co o tym sądzicie?”	„Róbcie to co ja – bez namysłu”	Spróbujcie w ten sposób”
Podstawowe umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej	Współdziałanie, przewodzenie zespołom, porozumiewanie się	Sumienność, nastawienie na osiągnięcia, inicjatywa	Rozwijanie innych, empatia, samoświadomość
Optymalne rezultaty	Gdy chodzi o zdobycie poparcia, zbudowanie konsensusu lub pozyskanie do współpracy wartościowych pracowników	Kiedy trzeba osiągnąć z zespołem bardzo zmotywowanych i kompetentnych pracowników szybkie rezultaty	Jeśli trzeba pomóc pracownikowi poprawić efekty pracy lub rozwinąć jego trwałe atuty
Ogólny wpływ na atmosferę w pracy	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny

Najlepsze wyniki uzyskują liderzy, którzy stosują kilka stylów przywódczych. Optymalna mieszanka to style: autorytatywny, demokratyczny, jednoczący i wychowawczy. Goleman twierdzi, że przywództwa można się nauczyć, a repertuar stylów poszerzać. Gdyby jednak sprawiało nam to kłopot i nie byłibyśmy w stanie wykroczyć poza właściwy nam styl, warto zwrócić się po pomoc do innych osób i budować zespoły lidarskie, w których style mogą się uzupełniać. Możliwość uczenia się stylów przywódczych i budowania zespołów lidarskich to najważniejsza lekcja z teorii Daniela Golemana.

### **Bibliografia:**

Adair John, *Motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

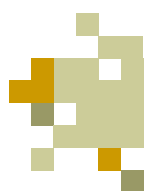
Adair John, *Przywództwo*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Adair John, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywódcze*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Goleman Daniel, *Przywództwo, które przynosi efekty*, w: *Sekrety skutecznych liderów biznesu*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007.

Zaleznik Abraham, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?* w: *Sekrety skutecznych liderów biznesu*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2007.



## ROZDZIAŁ 2: Jak przewodzić w sposób inspirujący?

*Piotr Czekerda*

Wyobrażając sobie liderów funkcjonujących w każdym z trzech sektorów: administracji publicznej, biznesie i organizacjach pozarządowych trudno jest nam uwolnić się od stereotypowych wyobrażeń. Wiadomo przecież, że lider w budżetówce musi być niechętnym innowacjom formalistą, pogodzonym z tym, że z systemem się nie wygra. U pracowników ceni nade wszystko stosowanie się do poleceń i niezadawanie pytań. Lider biznesu musi być za to zimnym analitykiem, mającym przed oczyma przede wszystkim słupki zysków i strat, gotowym do każdego zagrania zwiększającego dochody firmy, która go wynajęła. U swoich ludzi ceni skuteczność i akceptację faktu, że pieniądze są najważniejsze. Lider organizacji pozarządowych wyróżnia się za to swobodnym strojem, niczym nie skrupowanym podejściem do czasu i zadań. Jest przeniknięty misją, która jest ważna, ale której wagi nikt nie jest w stanie zrozumieć. Gardzi tymi, którzy służą systemowi. U swoich ludzi ceni oddanie sprawie, gotowość do pracy za darmo i akceptację dla prowizorycznych rozwiązań biurowo – organizacyjnych.

### Ważne tematy rozdziału

Inspirujące przywództwo:

- Wizja zmiany
- Wiedza
- Uwaga
- Odwaga
- Wiarygodność
- Etyczne podejście
- Skuteczność

Idąc dalej tropem szablonowych wyobrażeń, możemy spróbować określić narzędzia wpływu na ludzi, jakimi każdy z owych liderów dysponuje. I tak, podstawowym narzędziem lidera administracji publicznej jest upomnienie, odwoływanie się do przepisów i nagana. Jego siłą jest także to, że tylko on może podejmować decyzje, wszyscy inni są bez niego bezradni. Wszystkie spotkania bez niego są spotkaniami jałowymi, tylko on jest w stanie rozwiązać problemy, bo tylko on wie, o co chodzi w przepisach i nieformalnych relacjach między wydziałami,

działami i departamentami. Otacza go opinia skuteczności i wieczności, swoje stanowisko piastuje już wiele lat i wydaje się nie do usunięcia. Lider biznesu nie musi sięgać po tak drastyczne metody. Ma w ręku kontrakty, pieniądze i prestiż. Kto pracuje i działa, tak jak on chce, temu można podwyższyć wynagrodzenie. Może zacząć naprawdę dobrze zarabiać. Kto nie stosuje się do poleceń i ma nazbyt rozbudzony zmysł etyczny w pewnym kwestiiach, może w każdej chwili odejść z firmy, w kolejce czeka wiele osób gotowych do ciężkiej pracy. Taki lider oczywiście dba o rozwój swoich pracowników, zapewnia im szkolenia, które mają zwiększyć sprzedaż i ukazywać techniki wpływu na ludzi, które mogą w tym pomóc. Jednym z najważniejszych narzędzi lidera organizacji pozarządowej jest odwoływanie się do ludzkich sumień. „Jak mogłeś zapytać, czy dostaniemy za to jakieś pieniądze, przecież za takie rzeczy nie powinno się brać wynagrodzenia. Powinieneś to zrozumieć i pogadać o tym z rodziną” – kto odmówi zaangażowania po takiej rozmowie? Oprócz tego lider może korzystać z możliwości ukazywania wyjątkowości pracy w nieformalnej strukturze. Kto lubi codziennie rano wstawać do pracy i być w niej przez 8 godzin? A tutaj nie trzeba i można mówić do szefa „na ty”. Tutaj też można realizować wszystkie swoje marzenia, musisz tylko pozyskać na nie środki...

To oczywiście stereotypowa wizja przywództwa charakterystycznego dla liderów trzech sektorów. Wizja nieprawdziwa, doświadczenie bowiem uczy, że jeden styl przywództwa, czy raczej anty-przywództwa, nie jest przypisany do konkretnego sektora. Czy to w urzędach, czy w stowarzyszeniach i fundacjach, czy w firmach: wszędzie tam możemy natknąć się na całą gamę liderekich postaw i stylów działania. Obserwując od wielu lat liderów fundacji, firm i instytucji publicznych starałem się dostrzec to, co w przewodzeniu uniwersalne. To, co może sprawdzić się w każdym z sektorów. To, co może inspirować do dobrego działania ludzi pracujących w stowarzyszeniach i fundacjach, firmach biznesowych oraz instytucjach publicznych. Połączenie tych elementów dobrego, efektywnego przywództwa, których silną obecność dostrzegłem u wyróżniających się liderów 3 sektorów nazwałem **inspirującym przywództwem**. Co składa się na taki styl przywództwa? Wskazałbym tutaj na kilka kluczowych rzeczy: wizję, wiedzę, uwagę, odwagę, wiarygodność, etyczne podejście i skuteczność. Spróbuję po kolei przedstawić poszczególne elementy.

## Wizja, czyli dokąd chcesz zaprowadzić swoich ludzi?

Wizja kojarzy się wielu ludziom z czymś, co ma niewiele związku z ludzką pracą. Po prostu przychodzi do głów wybrańców i... już jest. I jeśli rzeczywiście można zgodzić się, że moment pojawiania się wizji, inspiracji ma w sobie coś tajemniczego i fascynującego, to analiza biografii wybitnych liderów pokazuje, że za wizjami, które zmieniały rzeczywistość kryje się bardzo dużo pracy. Powinna przyjąć postać konkretnego wyobrażenia, zawierać w sobie odpowiedź na kilka pytań: co chcemy osiągnąć, jak chcemy to osiągnąć, z kim chcemy to osiągnąć (jakiej pomocy potrzebujemy), po czym poznamy, że to już osiągnęliśmy?

Wizja wydaje się nieodzownym elementem leaderskiego asortymentu. Trudno nawet wyobrazić sobie lidera pozbawionego wizji. Wizja, czyli inaczej mówiąc: konkretne, pożądane wyobrażenie przyszłości; to coś, co powinno być u lidera dostrzegalne. W trzecim sektorze możemy odnaleźć wielkie bogactwo takich wizji: czyste środowisko, uczciwość życia publicznego, aktywność obywateli, wysoka jakość edukacji, godne życie osób wykluczonych społecznie. Wizja, aby stać się dobrym narzędziem inspirowania ludzi do działań powinna być dla nich atrakcyjna, czytelna, konkretna i... zapraszająca do działania. Szczególny nacisk warto położyć na ukazywanie zespołowi, jak może włączyć się do realizacji wizji. Wymaga to od lidera umiejętności proszenia o wsparcie, które jest warunkiem realizacji tej misji. Powodem wielu odejść z organizacji pozarządowych jest właśnie brak jasnej wizji, której chce służyć organizacja albo rezygnacja z pracy na rzecz realizacji wizji. Wizja może pomóc zespołowi i liderowi dodając im niezbędnej do skutecznych działań energii i motywacji. Wizja, zawarta w misji organizacji, może być także dobrym narzędziem wyznaczania strategii i rozwiązywania sporów, jeśli zespół zechce traktować ją jako podstawowy punkt odniesienia. Na misję organizacji jako środek porozumienia i wprowadzenia nowego pracownika wskazuje Ryszard Stocki: "Od chwili przyjęcia do organizacji ważne jest, aby nowy jej członek (współpracownik) doskonale rozumiał, po co ona istnieje i co to jest za organizacja. Takiemu porozumieniu służy bez wątplenia misja. Jeśli jednak na serio brać zdanie <<po owocach ich poznacie>>, to takiemu zrozumieniu najpełniej służyć będzie to, co organizacja już zrobiła, inaczej mówiąc – jej owoce, jej dzieła. Nie dziwi więc fakt, że najbardziej obleganymi organizacjami są te, których dzieła są wyraźne i oczywiste.

(...) Organizacje zmieniające ludzi muszą więc dokładać szczególnych starań, aby umieć mówić, choćby w swoim gronie, o swych sukcesach, o realizowanej każdego dnia misji”. Zdaniem Andrew Leigha i Michaela Maynarda, autorów książki *Lider doskonały*, wizja zajmuje bardzo ważne miejsce w procesie inspirowania. Aby uczynić ją efektywnym narzędziem powinna być uzupełniona dobrą komunikacją, pasją lidera i zaufaniem wobec ludzi.

#### **Pytania do Liderki, Lidera.**

**Jaka jest Twoja wizja? Na jakiej zmianie Ci zależy? Spróbuj ją opisać w kilku prostych zdaniach.**

**Jaką rolę przewidujesz w procesie realizacji wizji dla członków Twojego zespołu?**

**Czy rola, którą wyznaczyłeś członkom swojego zespołu jest zgodna z ich oczekiwaniami? Czy mieliście okazję o tym rozmawiać?**

**W jaki sposób starasz się propagować swoją wizję?**

#### **Wiedza, czyli na czym się znasz?**

Wydaje się, że lider organizacji pozarządowej powinien znać się co najmniej na dwóch rzeczach: liderstwie oraz obszarze, w którym działa jego organizacja. Przewaga wiedzy nad niewiedzą wydaje się oczywista, dlatego tylko kilka słów na ten temat. Moje doświadczenie wspierania liderek i liderów organizacji pozarządowych pokazuje, że wiele osób przewodzących organizacjom pozarządowym postrzega liderstwo w sposób, który możemy określić mianem charyzmatycznego. Przewodzenie ludziom jest dla nich raczej kwestią naturalnych predyspozycji, niż konkretnych umiejętności. O podjęciu roli liderkiej decyduje częściej natura, niż zasługi. Warto zastanowić się, jak to wygląda w mojej organizacji: co decyduje o tym, że ktoś podejmuje rolę liderką? Patrząc na wiele osób podejmujących role liderkie, z którymi miałem okazję pracować, czuję

głęboki podziw dla natury: jak różnorodne mogą być „naturalne zasoby” takich osób! Wysocy, niscy, szczupli i tężsi, temperamenty narowiste i spokojne, dużo mówiący i rzadko mówiący, reprezentacyjni i mniej reprezentacyjni, świetnie czujący się w wystąpieniach publicznych oraz doskonale odnajdujący się w małych grupach. Czuję wielką trudność w określeniu cech przyrodzonych, które mogą wspomagać liderstwo. Na dobrą sprawę, widzę jedną taką cechę bez której trudno byłoby być liderem – trzeba lubić ludzi. Jakie zatem kompetencje pomagają liderom w ich pracy?

Ciekawą koncepcję „wielkiej siódemki lidera doskonałego” proponują nam Andrew Leigh i Michael Maynard. Na wielką siódemkę składają się: (1) **wnikliwość**, a w niej: samoświadomość, zrozumienie innych, umiejętność oceny sytuacji, (2) **inicjatywa** a w niej: odpowiedzialność, umiejętność szacowania i podejmowania ryzyka, bezpośrednie działanie, witalność, (3) **inspiracja**, a w niej: wizja, komunikacja, pasja, zaufanie, (4) **zaangażowanie**, a w nim: umiejętność pozyskiwania ludzi i zasobów, podbudowywanie, osobisty wkład, oddźwięk, jaki przynoszą działania lidera, umiejętność budowania zespołu współdziałowców, (5) **improvizacja**, a w niej: kreatywność, elastyczność, obecność, (6) **indywidualność**, a w niej: bycie sobą, osobiste doświadczenie, styl, wartości, uczciwość, rozwijanie kontaktów, (7) **realizacja**, a w niej: kształtowanie zachowania, orientacja na działanie, oddźwięk, wytrwałość, umiejętność świętowania.

Gdy przedstawiałem koncepcję „wielkiej siódemki” na zajęciach z liderami, często widziałem przygnębione miny. Rzeczywiście, autorzy wysoko stawiają poprzeczkę osobom, które pretendują do podejmowania ról liderek. Ale przecież ich podejmowanie oznacza często dużą odpowiedzialność – stąd uznałem, że warto poszerzyć horyzont liderek i liderów.

#### **Pytania do Liderki, Lidera.**

**Jakie są Twoje kompetencje? Co potrafisz? A może jest coś, co potrafisz robić szybko, dobrze i z satysfakcją? To właśnie są Twoje talenty!**

## Uwaga, czyli wiedzieć, co się dzieje i znać swoich ludzi.

Lider jest osobą, która działa pod presją. Dla niektórych liderów staje się to ciężarem nie do uniesienia, co powoduje, że oni sami stają się ciężarem nie do uniesienia dla swoich zespołów. Czas, ludzie, zmieniające się okoliczności - to wszystko oddziałuje na lidera. Na warsztatach dla liderów, które organizowaliśmy w ramach projektu „Cyber - ręka lidera” stawialiśmy pytanie o oczekiwania wobec lidera. Stawialiśmy je zwykle jako element refleksji po symulacji sytuacji liderekiej. Obok znajdują się odpowiedzi, jakich udzielili uczestnicy zajęć jednej z edycji szkolenia „Inspirujące przywództwo”.

A oto oczekiwania względem przywódcy, które sformułowała inna grupa liderów uczestnicząca w szkoleniach organizowanych w ramach projektu „Cyber - ręka lidera”. Czego potrzebujemy od przywódcy? Wsparcia: motywowania, wzmacniania; informowania o procesie i o możliwościach; konkretnego wytłumaczenia, o co chodzi; wzmacniania celu; wizji zmiany, pożądanego stanu; zaufania: do osoby, jej sposobów działania; wyborów, decyzji; moderowania; słuchania; informowania; docenienia; kontroli.

Wypowiedzi liderów wskazują na wielkie znaczenie, jakie ma uważność w pracy lidera. Lider powinien być osobą, która wie, co się dzieje, potrafi ogarnąć całość procesu swoim spojrzeniem. Nie jest to oczywiście proste. Będąc członkiem zespołu, lider powinien pozostawać jednocześnie w pewnym dystansie, który pozwala na obiektywne patrzenie na to, co się dzieje. Bez tego trudno spełnić takie oczekiwania, jak troska o zachowanie reguł, przestrzeganie zasad czy w końcu ogląd całości, troska o wizję.

Czego oczekujemy od lidera?

- czytelności;
- dbania o komunikację;
- elastyczności;
- wzmacniania słabego punktu;
- powtarzania do skutku;
- żeby pracował razem ze mną;
- koordynacji: sprawdzania całości procesu;
- pilnowania zasad;
- żeby nie przeszkadzał grupie w samoorganizacji;
- szacunku dla ludzi;
- konsekwencji;
- egzekwowania;
- procedur;
- przejrzystości-wizji;
- zdecydowania: kropki nad „i”;
- identyfikacji z rolą;
- autorytetu.



Jeden z najważniejszych teoretyków przywództwa John Adair, posługując się analogią, wskazuje, że lider powinien spoglądać na obszar swego działania z pewnego dystansu - tak, jakby siedział na pokładzie śmigłowca.

#### Pytania do Liderki, Lidera.

Czy znasz ludzi, z którymi pracujesz? Czy wiesz, co jest dla nich ważne, co lubią, czego nie lubią? Czy wiesz, co dzieje się w Twojej organizacji? Czy potrafisz przewidzieć trudne momenty, za powieździ kryzysu? Czego potrzebujesz, aby być uważnym?

### **Odwaga, czyli wiedzieć na czym ci naprawdę zależy.**

Autorzy książki „Lider doskonały” stawiają tezę, że lidera nie trzeba lubić, ale trzeba go szanować. To bardzo ciekawy problem. Jedną ze cech, która w szczególny sposób budzi szacunek, jest odwaga. Oczywiście, odwaga nie jest brawurą i nie jest lekkomyślnością. W przypadku lidera możemy spróbować zdefiniować ją jako gotowość do podejmowania się trudnych zadań, gotowość do ponoszenia kosztów, jakie związane są z wiernością przyjętym zasadom, czy godzenia się z tym, że część naszych działań – szczególnie tych, które naruszają czyjeś interesy, spotka się z krytyką. Bywa, że bolesną. Pewnym pocieszeniem może być tutaj stare przysłowie, że nie da się jednocześnie zadowolić owieczek i wilków... Czy lider powinien być wyrazisty? Czy jego poglądy powinny być jasne, zdecydowane a wizja, której chce służyć konkretna i jednoznaczna? Jeśli uznamy, że tak, to jasne będzie, że przywództwu towarzyszy aplauz i krytyka. Niektórzy twierdzą, że wyjątkowo uważnie powinniśmy słuchać głosów krytycznych i analizować sytuacje konfliktowe – mogą one być źródłem liderekiego rozwoju i ćwiczeniem pokory.

Zespół uważnie obserwuje lidera w momencie, gdy pojawia się przed nim wyzwanie. Poniżej prezentujemy liderekie głosy uczestników szkoleń projektu „Cyber – ręka lidera” dotyczące oczekiwań wobec przywódcy w sytuacji wyzwania.

Przywódca wobec wyzwań – co jest ważne?

- Odwaga;
- Przełamywanie oporu w mówieniu, co jest dla mnie ważne;
- Świadomość odpowiedzialności;
- Współdziałanie;
- Komunikacja, porozumienie;
- Konsekwencja w realizacji ustalonego wspólnie planu;
- Kreatywność, plan B;
- Rozpoznać potencjał grupy;
- Angażować ludzi;
- Gotowość do podjęcia ról nieliderskich;
- Refleksja, umiejętność zatrzymania;
- Otwartość na informację zwrotną;
- Zarządzanie czasem.

Jak można wzmacniać w sobie postawę odwagi? Wydaje się, że pomocne w tym mogą być: świadomość wartości, które są dla mnie ważne; poważne traktowanie własnych marzeń; konsekwencja w osiąganiu celów; wyciąganie wniosków i analiza trudnych sytuacji; wsparcie zespołu i sojuszników; stabilny system wartości, który pomaga w zdystansowaniu się od doraźnych trudności; samoświadomość; poczucie własnej wartości; stała analiza własnego postępowania: dostrzeganie tego, co dobre i tego, co wymaga poprawy; twórcze podejście do problemów: traktowanie ich jako okazji do rozwoju, szansę na coś lepszego; otwartość na informację zwrotną; pojmowanie siebie jako istoty stającej się – nastawionej na rozwój. Wielu autorów - np. Stephen Covey - mówiąc o zasobach, jakie pomagają liderom, podkreśla duże znaczenie duchowości: refleksji, medytacji, modlitwy.

### **Wiarygodność, czyli dlaczego mam ci zaufać?**

Wiarygodny lider to taki, któremu można wierzyć. To cecha nie do przecenienia. Trudno wyobrazić sobie bez niej lidorską pracę, w której kluczowe znaczenie ma pozyskiwanie ludzi. Wiarygodność lidera to coś więcej niż dobry wizerunek. Chodzi tutaj o coś, co buduje się latami, o spójność słów i czynów. Lider, który dba o wiarygodność rozumianą w ten sposób, zyskuje wielką siłę. Z wiarygodnością związana jest także umiejętność przyznania się do błędu, gdy tej

spójności zabraknie. Problemem liderek jest skrucy zajmuje się m.in. Barbara Kellerman, autorka Harvard Business Review. Bardzo ważnym narzędziem liderek jest kreowanie i przedstawianie wizji. Lider bez wizji nie jest liderem. Osoba taka może być znakomitym menedżerem (który z reguły realizuje wizję lidera), ale nie jest liderem. W trakcie ćwiczeń z liderkami i liderami dolnośląskich organizacji pozarządowych staraliśmy się odnaleźć kluczowe elementy dobrej, przekonującej wizji.

#### **Elementy wizji:**

odwoływanie się do tego, co jest; ukazanie tego, co może być (zmiana na lepsze); odwoływanie się do emocji; pokazuje wizję, obraz końca; odwołanie do wartości; odwołanie do rzeczy znanych; wizualizacja; mówienie z mocą, charyzmatyczne; powtórzenia; wyrażenie niezadowolenia z obecnego stanu rzeczy; diagnoza problemu; wizja nie powinna być planem; powinna być łatwa do wyobrażenia; nie budzi wątpliwości; jest uniwersalna; pozwala się utożsamić z nią osobom, do których się zwracamy; autentyczność mówcy.

#### **Etyczne podejście, czyli troska o zasadę wygrana – wygrana.**

Wymienione wyżej kompetencje to nie wszystko. Liderom, którzy chcieliby skutecznie oddziaływać na ludzi i dokonywać zmian społecznych potrzebne są także kompetencje osobiste: postawy i wartości. Próbę ich sklasyfikowania podjął m.in. Jon R. Katzenbach, opisując cechy osób, które uznał za „prawdziwych liderów zmian”. Wyniki jego badań, poszerzone o ustalenia klasyków teorii zarządzania i przywództwa Petera Druckera i Parkinsona, prezentuje Ryszard Stocki w książce *Zarządzanie dobrami*.

Cechy, jakie winni posiadać tacy liderzy, to: całkowite oddanie zmianie; dawanie przykładu i inspirowanie innych; dawanie poczucie bezpieczeństwa; odwaga; skromność; samokrytycyzm i poczucie humoru; cierpliwość; zdrowie.

Powyższa propozycja nawiązuje do koncepcji przywództwa, którą za Stephenem Coveyem można nazwać etyką charakteru, w odróżnieniu do etyki osobowości, czy etyki wizerunku. Etyka charakteru ma głębsze znaczenie, dużą rolę odgrywa w niej rzeczywista praca nad swoimi postawami, wiedzą i umiejętnościami. W etyce charakteru i wizerunku chodzi przede wszystkim o dbałość o to, jak postrzegają nas inni. W swojej książce „Siedem nawyków skutecznego działania” Stephen Covey przedstawia koncepcję „wygrana – wygrana, albo nie robimy interesów”. Chodzi w niej o robienie tylko takich interesów, które dają poczucie wygranej wszystkim robiącym interes partnerom. Jeśli tak nie jest, należy odstąpić od wspólnego działania. Dla wielu osób brzmi ona nierealnie, jak naiwny ideał, niemożliwy do spełnienia w dzisiejszym świecie. Rozmowa o tej zasadzie była jednym z kluczowych momentów szkoleń dla liderów i liderki, które prowadziliśmy w ramach projektu szkoleniowego „Inspirujące przywództwo”. Covey dowodzi, że jest ona warunkiem długofalowego zwycięstwa, łączy w sobie zwycięstwo prywatne (kierowanie się zasadami etyki osobistej) oraz zwycięstwo publiczne: pomaga budować markę oraz nawiązywać długofalowe programy współpracy. Liderzy często stają przed dylematem: robić z kimś interes społeczny, czy go nie robić, nawiązywać partnerstwo, czy wyjść z niego? Doświadczenie wielu liderów mówi, że trzymanie się zasady „wygrana – wygrana, albo nie robimy interesów” może być źródłem wewnętrznej siły organizacji, wzmacniania szacunku dla jej liderów, a w efekcie powodzenia organizacji.

#### Pytania do Liderki, Lidera?

Jakimi zasadami staram się kierować realizując swoje projekty i pozyskując dla nich partnerów?

## Skuteczność, czyli spójrzmy prawdzie w oczy.

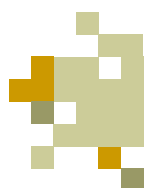
Czym różni się lider od gwiazdy? Wydaje się, że rolą gwiazdy jest błyszczeć, a rolą lidera jest czynić zmiany możliwymi. Wielu ludzi ma bardzo ciekawe pomysły. Nie znaczy to jednak, że są liderami. Liderzy to ludzie, którzy mają ciekawe pomysły i potrafią je realizować. To, jakimi rezultatami może pochwalić się lider, może świadczyć o jego randze i klasie. Jaki udało mu się zbudować zespół? Za co wziął odpowiedzialność i doprowadził do dobrego finału? Co zbudował, do jakiej zmiany doprowadził? Nad czym pracuje w tej chwili? Czego próbował, a co mu nie wyszło? To wszystko, ten konkretny, jest najważniejszym źródłem wiedzy o liderze. Ważniejszym od osobistego uroku i innych przymiotów, które sprawiają, że potrafimy być w centrum uwagi. Wiele kryje się za skutecznością: pociągająca innych wizja; wyznaczanie priorytetów w działaniach; właściwy dobór ludzi z którymi realizuje się wizję, kreatywność. Chcielibyśmy zwrócić uwagę na dwa modele, które mogą znacząco wzmocnić leaderską skuteczność. Pierwszy – autorstwa Stephena Coveya – kładzie nacisk na to, aby obszary zainteresowań lidera pokrywały się z jego obszarem wpływu, czyli obszarem działania lidera. Inaczej mówiąc chodzi o to, aby pasję, zainteresowanie, wiedzę teoretyczną zespolić z działaniem. Drugi model – Johna Adaira – pokazuje, że lider powinien troszczyć się równomiernie o trzy rzeczy: zadanie, zespół i tworzące go jednostki. Skuteczność działań lidera leży właśnie o dbaniu o balans między tymi trzema obszarami.

### Bibliografia

Stocki Ryszard, *Zarządzanie dobrami*, Kraków 2003.

Leigh Andrew, Maynard Michael, *Lider doskonały*, Poznań 1999.

Kellerman Barbara, *Kiedy lider powinien przeprosić – a kiedy nie?*, Harvard Business Review Polska, nr 53/54, lipiec-sierpień 2007.



**ROZDZIAŁ 3: W stronę inspiracji, czyli złote myśli o przywództwie.**

*Wyboru dokonał Jarosław Traczyński*

„To Jedno, o czym wielki przywódca wie, że powinien robić, to: Odkrywanie tego, co uniwersalne i przekładanie tego na konkretną wartość”.

*Marcus Buckingham*

„Przywódca musi mieć charyzmę. Nie mówię tu o krzykliwości. Charyzma to taka cecha, która powoduje, że ludzie chcą za tobą iść. To zdolność do inspirowania. Ludzie idą za przywódcą ponieważ mu ufają. Oto moja definicja charyzmy”.

*Lee Iacocca*

„Przywódca musi być osobą z charakterem. Oznacza to, że osoba taka wie, co jest dobre, a co złe i ma odwagę robić dobre rzeczy”.

*Lee Iacocca*

„Człowiek nie rodzi się przywódcą, ale się nim staje. Przywództwo wykuwa się w czasach kryzysu”.

*Lee Iacocca*

„Jeśli chcecie wystawić charakter człowieka na próbę, dajcie mu władzę”.

*Abraham Lincoln*

„Na wesela możesz chodzić, na pogrzeby musisz”.

*Rudolph Giuliani*

„Obiecuj mniej, wywiązuź się z nawiązką”.

*Rudolph Giuliani*

„Przywództwo to umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra”.

*Ken Blanchard*

„Liderzy muszą mieć sprecyzowaną wizję, ponieważ przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia”.

*Ken Blanchard*

„Przywództwo stanowi wyjaśnienie co najmniej 15% sukcesów każdej organizacji”.

*Warren Bennis*

„Jedna z niezwykłych zdolności wybitnych przywódców polega na tym, że pod ich kierownictwem ludzie się zmieniają i rozwijają”.

*John Adair*

„Wychowaniem dziecka powinna się zająć cała wioska”.

*Przysłowie afrykańskie*

„Dziesięciu żołnierzy pod dobrym dowództwem zwycięży z setką bez dowódcy”.

*Eurypides*

„Liderzy kształcą liderów”.

*John Adair*

„Nikt nie wątpił w jego zdolności przywódcze do momentu, w którym został cesarzem”.

*Tacyt o cesarzu Galbie*

„Bardzo trudno jest zmotywować ludzi do działania. O wiele lepszym rozwiązaniem jest zatrudnienie ludzi, którzy są już zmotywowani”.

*Dimitri Comino*

„Wszystko należy upraszczać tak bardzo, jak się da, ale nie bardziej”.

*Albert Einstein*

„Każdy może w dużym stopniu sam rozwinąć swoje zdolności i umiejętności przywódcze, jeśli tylko trochę pomyśli i popracuje”.

*Lord Slim*

„Dawanie przykładu nie jest najważniejszą rzeczą, która pozwala wpływać na innych. Jest jedyną rzeczą”.

*Albert Schweitzer*

„Z każdym działaniem wiążą się koszty i ryzyko. Są one jednak o wiele mniejsze od kosztów i ryzyka związanego z brakiem jakiegokolwiek działania”.

*John F. Kennedy*

„Dobre przywództwo polega na tym, aby skłonić zwykłych ludzi do osiągnięcia niezwykłych wyników”.

*Sir John Harvey-Jones*

„Większość wybitnych liderów, z którymi zdarzyło mi się pracować, nie wyróżniała się wzrostem ani szczególną urodą, często byli również miernymi mówcami, nie wyróżniali się niczym w tłumie i nie zwracali uwagi innych swoją błyskotliwością czy elokwencją. Tym, co ich wyróżnia, jest jasność i siła przekonywania zawarta w ich ideach, głębia ich zaangażowania i otwartość na ciągłe uczenie się. Nie mają gotowej odpowiedzi na wszystko. Ale wzbudzają zaufanie ludzi dookoła, którzy wierzą, że razem możemy się nauczyć wszystkiego, czego chcemy, aby osiągnąć wyniki, których naprawdę pragniemy”.

*Peter Senge*

„Przywództwo oparte na zasadach wynika z założenia, że nie możemy bezkarnie tych zasad łamać”.

*Stephen R. Covey*

„Słowo lider pochodzi od anglosaskiego określenia oznaczającego ścieżkę, drogę oraz kurs statku na morzu. Wyraz ten związany jest z podróżowaniem. Jeśli twoja organizacja nie ma wytyczonego celu, nie zajmuj się przywództwem. Zajmij się zarządzaniem”.

*John Adair*

„Zadaniem przywódcy nie jest dawanie światu wielkości, lecz odkrywanie jej, gdyż wielkość już na świecie istnieje”.

*John Buchan*

„Wybitni liderzy porywają nas do działania. Rozpalają entuzjazm i wyzwalają to, co w nas najlepsze. Kiedy próbujemy wyjaśnić, dzięki czemu są tak skuteczni, mówimy o strategiach, wizji albo porywającej koncepcji. w rzeczywistości jest to coś dużo bardziej pierwotnego: przywództwo wielkiego formatu działa dzięki emocjom”.

*Daniel Goleman*

„Aby skutecznie zmienić sposób myślenia innych ludzi, przywódcy muszą umieć szczególnie dobrze posługiwać dwoma narzędziami: słowami, które wypowiadają, i stylem życia.(...) rezonans, który istnieje – lub nie istnieje – pomiędzy tym, co mówią, i tym, jak żyją, okazuje się niezmiernie ważny”.

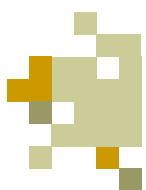
*Howard Gardner*

„Jeśli traktujesz ludzi tak, jak na to zasługują, zostaną takimi jakimi są. Lecz jeśli traktujesz ich jako takich, jakimi być powinni, staną się wspanialszymi i lepszymi osobami”.

*J. W. Goethe*

„Przywódcy przedsiębiorstw, które z dobrych stały się wielkie, nigdy nie dążyli do osiągnięcia statusu herosów. Żadnemu z nich nie marzył się piedestał lub miejsce w galerii sław biznesu. Byli to pozornie zwyczajni ludzie, zdolni osiągnąć nadzwyczajne wyniki”.

*Jim Collins*



## **ROZDZIAŁ 4: Trzy spojrzenia na bycie liderem. Wywiady z Iwoną Grabowską, Bogdanem Tabiszem i Mariuszem Budzyńskim.**

*Jarosław Traczyński*

### ***Jasna wizja tego, co się chce osiągnąć.***

#### ***Rozmowa z Iwoną Grabowską.***

Iwona Grabowska od wielu lat pracuje w III sektorze. Jak sama mówi „pełne oczarowanie pracą w NGO przeżyła podczas wolontariatu w rosyjskim Wołgogradzie, gdzie przez 8 miesięcy pracowała w kilku organizacjach”. Od siedmiu lat w Fundacji Krzyżowa koordynuje międzynarodowe projekty edukacyjne. Lubi pracować z wolontariuszami oraz sieciować ludzi i organizacje. Ostatnia jej fascynacja to współpraca z Gruzją. Jako liderka wzięła udział w dwóch edycjach programu „Cyber-ręka Lidera”.

**JT: Porozmawiajmy o programie Cyber-Ręka Lidera, w którym wzięłaś udział jako liderka. Jak postrzegasz ten program?**

IG: Widzę bardzo dużo plusów, a właściwie same plusy. Mam dobre doświadczenia pracy w tym programie, a w szczególności w pracy z moimi „cyber-rękami”, którymi opiekowałam się w dwóch różnych edycjach. W pierwszej edycji była to Olga Jurczyszyn, która brała udział w projekcie trwającym kilka miesięcy - dwa miesiące szkoleń, dwa miesiące wolontariatu i potem sześć miesięcy stażu. Druga cyber-ręka - Kasia Zaremba uczestniczyła w skróconej, dwumiesięcznej edycji, która polegała na szkoleniach i na konsultacjach. Niestety, nie było już możliwości subsydiowanego zatrudnienia... Trafiły do mnie osoby, które były bardzo zmotywowane i chętne do pracy, a także pasowały profilem do działań, którymi się zajmowałam w Fundacji Krzyżowa. W przypadku Olgi była to koordynacja programu Wrocław - Lwów. Olga i Kasia są osobami utalentowanymi, zmotywowanymi, chętnymi do współpracy, kreatywnymi, odpowiedzialnymi, więc miałam dużo przyjemności ze wspólnej pracy z nimi.

**JT: Ty wystąpiłaś w tym projekcie w roli liderki. Jak się w niej sprawdziłaś?**

IG: Szczerze mówiąc trochę trudno mi się identyfikować z tą rolą. Trudno oceniać samego siebie, ale myślę, że udało się nam nawiązać współpracę. Udało nam się stworzyć kilka fajnych projektów, kilka fajnych działań. I co jest ważne, udało się też stworzyć nowe miejsce pracy, gdyż zadaniem Olgi było nie tylko wykreowanie własnych projektów na działania programu Wrocław - Lwów, ale również pozyskanie środków na swoje dalsze zatrudnienie w fundacji. Olga okazała się bardzo skuteczna. Myślę, że nasze wspólne, połączone siły przyczyniły się do tego, że rzeczywiście udało się wypracować projekty i środki na zatrudnienie. Efektem tego było to, że po roku współpracy Olga przejęła całą organizację programu, a ja mogłam zająć się innymi zadaniami w fundacji. Teraz podobnie jest z Kasią, która ma trochę inny obszar działania i też ma już pierwsze sukcesy na koncie, pierwsze przyznane granty, pierwsze projekty, które przygotowała pod naszym patronatem. Myślę, że jest to sukces! Dziewczyny są zmotywowane i chętnie pracują, więc myślę, że udało nam się stworzyć fajny, zgrany zespół.

**JT: Jak udało się to zrobić?**

IG: Charakter tej pracy pozwala w pewnej mierze na rozwijanie własnych zainteresowań, rozwijanie własnych talentów. Jest cześć zadań, które trzeba wypełniać, ale jest też sporo przestrzeni na kreatywne działania, na podejmowanie wyzwań, na rozwijanie własnych pomysłów. Myślę, że obie „cyber-ręki”, rzeczywiście realizowały swoje pomysły, wcielały je w życie, sprawdzały się w nowych rolach i to jest cała tajemnica. Oczywiście wsparcie czy pomoc czasem były im potrzebne, ale ja i tak podziwiałam ich dużą samodzielność.

**JT: Co – Twoim zdaniem - jest najważniejsze w rozwijaniu talentów młodych ludzi, którzy wkraczają do organizacji pozarządowych?**

IG: Myślę, że ważne jest stworzenie przyjaznej i bezpiecznej przestrzeni, w której można rozwijać swoje pomysły, swoją kreatywność. Ważne, żeby zainteresowania młodych osób współgrały z misją i z celami organizacji, do której trafiają. Jeżeli te dwie rzeczy współgrają, to jest szansa, że człowiek się rozwinie, nabędzie nowych umiejętności i zrealizuje swoje pasje w miejscu pracy.

**JT: Czy udało się Wam opracować ścieżki rozwoju młodych pracowników, drogi kariery w organizacji?**

IG: Przyznam się, że tak o tym nie myślałam. Praca w trzecim sektorze ma swoją specyfikę polegającą na tym, że często jest uzależniona od finansowania danych projektów i długofalowe planowanie jest dosyć trudne, ale wspólnie starałyśmy się planować kolejne działania w fundacji. Nie był to jakiś opracowany system, ale starałam się tak sklecać zadania, żeby odpowiadały one zainteresowaniom i możliwościom moich podopiecznych.

**JT: Młodzi pracownicy wiele uczą się od lidera; czego Ty nauczyłaś się od swoich młodszych współpracowniczek?**

IG: Na pewno uczyłam się nowoczesnych technologii, ale myślę, że nauczyłam się także zaufania do młodych ludzi. Czasem krążą o młodych różne opinie... ja jednak mam w tej mierze bardzo pozytywne doświadczenia i z podziwem obserwowałam te młode osoby - ich zaangażowanie i odpowiedzialność, to, że można na nie liczyć. To było bardzo przyjemnym zaskoczeniem, że tak profesjonalnie można współpracować z młodymi osobami.

**JT: Co było dla Ciebie jako liderki największym wyzwaniem?**

IG: To, aby osoba mogła, jeśli będzie miała taką wolę, zostać. Aby stworzyć miejsce pracy zapewniające godziwe zarobki. I chyba nam się to udało...

**JT: Gratuluję. Ostatnie pytanie: jaka jest - według Ciebie - najważniejsza cecha lidera?**

IG: To trudne pytanie. Nie wiem, czy znam odpowiedź... Jest wiele cech, ale która jest najważniejsza..? Myślę, że pewnie jasna wizja tego, co się chce osiągnąć.

**JT: Bardzo dziękuje za rozmowę.**

***Pokora i chęć uczenia się od innych.***

***Rozmowa z Bogdanem Tabiszem.***

Bogdan Tabisz jest Prezesem Zarządu Fundacji Opus Organi i jednocześnie organistą. Przed organizacją, której przewodzi, postawił niezwykle ambitne zadanie pozyskania środków na odbudowę spalonych organów barokowych w Bazylice św. Elżbiety we Wrocławiu.

**JT: Co jest misją Fundacji Opus Organi?**

BT: Misja Fundacji Opus Organi streszczona w jej nazwie polega na odbudowie organów w Bazylice Św. Elżbiety we Wrocławiu. Nie ukrywam, że jeżeli pomysł się powiedzie, poprosimy, aby pozwolono nam rozszerzyć zakres działalności o inne miejsca, które też potrzebują restytucji instrumentów. Ale po kolei – odbudowa organów w Bazylice to chyba najbardziej ambitne zadanie, którego się podjęliśmy, ponieważ nie chodzi tylko o odbudowę, ale o replikę organów barokowych, których stworzenie stosownie dużo kosztuje. Trzeba też zadać pytanie, czy mamy podstawę do tej rekonstrukcji. To jest pytanie nie tylko do organistów, ale i historyków sztuki, architektów, konserwatorów zabytków, którzy pytają, czy odbudowa czegoś, co już nie istnieje, ma sens? Sądzę, że uzasadnienie tej budowy jest dość mocne. Przede wszystkim Wrocław jest pustynią organów. Jest tu bardzo mało instrumentów, które nadają się do prezentacji organowej literatury muzycznej, co jest

ewenementem w Polsce: każda większa aglomeracja (np. Kraków, Poznań, Gdańsk) w przeciwieństwie do stolicy Dolnego Śląska posiada takie organy. Wrocław przed wojną był nazywany organowym eldorado, a w okolicy można było się doliczyć ok. dwóch tysięcy instrumentów. Nieszczęśliwym trafem zostały po prostu ograbione lub zrujnowane. W tej chwili we Wrocławiu mamy trzy instrumenty średniej klasy, na których w ogóle da się zagrać koncerty. Planujemy odbudować instrument barokowy, bo zakładam, że w innych miejscach powstawać będą instrumenty w stylu innych epok, które będą uzupełnieniem tego kalejdoskopu.

**JT: Co zdecydowało, że podjął się Pan tego zadania? Jak zrodziła się w Panu osobista decyzja, żeby się w to dzieło zaangażować?**

BT: To jest niezbyt wzniosłe, ale gdy zostałem tu organistą, zrozumiałem, że to po prostu mój obowiązek. Jeśli pełnię tę funkcję odpowiedzialnie to dbam, w miarę swych możliwości, o moje miejsce pracy. Moim miejscem pracy są organy, a ponieważ obecnie ich nie ma - staram się, by zostały odbudowane. To jest moja misja, a jako organista jestem do niej szczególnie powołany. Przejście od pomysłu do szczegółu było takie, że udało się mi wybrać chyba najodpowiedniejszą formę realizacji tego pomysłu i powołać wraz z panem Stanisławem Gładysiewiczem z Trzebnicy Fundację Opus Organi jako początek tego dzieła. Przyszedł wiatr w żagle i zaczęliśmy działać.

**JT: Jak się przekonuje innych do takiej wizji?**

BT: Zależy do kogo chcemy trafić. Biorąc pod uwagę np. osoby w średnim wieku i starsze, te, które pamiętają organy, będziemy próbowali do nich trafiać przez pamięć o dawnym instrumencie i jego doniosłej roli dla Wrocławia. Ci ludzie prawdopodobnie odczuwają brak przebywając w kościele świętej Elżbiety. My postaramy się ten brak wypełnić. Są inni, dużo młodszy, np. w wieku szkolnym albo studenci, którzy raczej słuchają zupełnie innej muzyki. Tutaj chcemy wykorzystać efektywność i atrakcyjność organów. Są one bardzo ciekawym instrumentem: zwróćmy uwagę, ile miejsca zajmują, jak są zbudowane, z ilu piszczałek się składają, jak wprawiają w podziw swym wyglądem: są przecież także istotnym elementem wystroju kościoła. Można będzie zatem prezentować nie tylko muzykę, ale i sztukę rzeźbiarską. Wierzę więc, że młodzi przyjdą zobaczyć, a kto wie, może i posłuchać? Innym motywem jest możliwość (może nawet konieczność)

wypełnienia pewnej luki w ofercie koncertowej Wrocławia, który przecież jest miejscem spotkania bardzo wielu różnych kultur i środowisk twórczych, a muzyka organowa posiada niewielki udział w tym torcie.

**JT: Odbudowanie organów to cel dalekosiężny; co jest dla Pana miarą codziennych sukcesów w pracy nad tym dziełem?**

BT: W tej chwili fundacja nie działa samodzielnie, ale w pewnym układzie sił. Cieszy mnie bardzo, że w wykonanie tego zadania zechciał zaangażować się Urząd Miejski we Wrocławiu. Naszym tegorocznym celem jest doprowadzenie do pomyślnego rozstrzygnięcia przetargu na projekt i wykonanie tego instrumentu. Oprócz tego będziemy zbierać darowizny na ten cel oraz liczyć ilość osób, które popierają to dzieło przez różne formy wsparcia, czyli np. wpłaty na konto lub przekazanie 1% podatku. Fundacja działa od trzech lat i mogę powiedzieć, że w 2007 r. ilość osób, które wsparły budowę organów zwiększyła się o 100% w stosunku do roku 2006. Sukcesem Fundacji będzie znalezienie silnego poparcia w Polsce, Europie, a może nawet na świecie. Nasza Fundacja ma już partnera niemieckiego (stowarzyszenie VSK z Görlitz), który kwestuje w Niemczech. Z wielką niecierpliwością czekam na oficjalne włączenie się Urzędu Miejskiego we Wrocławiu, tego gongu, w który uderzy prezydent Wrocławia. Spodziewam się, że wtedy odzew będzie o wiele silniejszy. Uważam, że sukcesem będzie znaleźć silne poparcie. Dla mnie będzie sukcesem znaleźć 40% kosztów w darowiznach i datkach od osób prywatnych i to by było...

**JT: Ile?**

BT: Około 3 500 000 euro, ale ja wierzę, że to jest możliwe.

**JT: Co jest najważniejszą cechą lidera?**

BT: Myślę, że pokora i chęć uczenia się od innych.

**JT: Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia.**

***Wiara w to, co się robi.******Rozmowa z Mariuszem Budzyńskim.***

Mariusz Budzyński, z wykształcenia historyk, od 13 lat dyrektor Autorskich Liceów Artystycznych ALA - eksperymentalnej szkoły, której jest założycielem i autorem. Wieloletni prezes Towarzystwa Edukacji Otwartej we Wrocławiu. Inicjator licznych przedsięwzięć edukacyjnych, lider, dobry duch polskiej edukacji.

**JT: Jak długo jesteś liderem?**

MB: Hm..., nie wiem..., od dziecka. Gdy spojrzę na swoje życie, to tak wygląda, że ja, odkąd siebie pamiętam, ciągle coś organizowałem. Świadomość tego dotarła do mnie dosyć późno. Na podwórku organizowałem teatr, wydawaliśmy przez parę dni gazetę... Po prostu coś takiego mam w sobie, że muszę coś robić.

**JT. W stawianiu się liderem ważną rolę odgrywają mistrzowie, którzy stają się naszymi wzorami. Czy był ktoś, kto Cię inspirował, kto spełniał rolę mentora?**

MB: Ja mam przekonanie, że liderem się zostaje nie ze szkolenia czy z nakazu, tylko człowiek taki po prostu jest. Jak rozglądam się wokół siebie to często widzę, że potrzeba lidera, kogoś kto by coś zrobił, coś poprowadził i okazuje się, że nie ma takiego człowieka, kogoś, kto by miał taki dar, predyspozycję. Te predyspozycje można oczywiście doskonalić. I w tym może pomóc np. szkoła liderów, ale nie robi z człowieka lidera. Czy miałem jakichś mentorów, którzy mnie inspirowali? Chyba... Dariusz Łuczak, były prezes Towarzystwa Działań dla Samorozwoju i twórca Autorskiej Szkoły Samorozwoju ASSA, ale to raczej było na tej zasadzie, że ja obserwowałem co on robił i jak to robił. A robił rzeczy, które normalnie uważa się za niemożliwe. To mnie inspirowało do tego, żeby też spróbować. Mogę też mówić o ludziach, którzy byli dla mnie ważnymi i podziwiani, ale na odległość.

Jednym z takich autorytetów i liderów, chociaż nie wiem, czy on sam miał tego świadomość, był brat Roger z Taize: z nim akurat miałem bezpośredni kontakt i mogłem obserwować jak funkcjonuje. Drugim takim człowiekiem, którego nie dane mi było poznać, był Gandhi. To, co brałem od nich to przekonanie, że można działać bez przemocy. Do tego grona mogę dołączyć ks. prof. Tarnowskiego, który jest ważną postacią w moim życiu. On z kolei mówił, że warto robić to, co robię.

**JT: Co to znaczy być liderem?**

MB: To ciężka praca..., która wiąże się z przywództwem. Masz wokół siebie grupę ludzi, którą kierujesz, masz na nią wpływ. Jest dużo grup, które mają liderów „z natury wziętych”, ale świadomie być liderem, to znaczy wziąć odpowiedzialność za to, co się dzieje, w jakim kierunku grupa idzie - to jest duża odpowiedzialność.

**JT: Stworzyłeś oryginalną, eksperymentalną szkołę. Jak przekonywałeś współpracowników do swojej wizji, jak wpływałeś na innych?**

MB: Przekonywać do tej wizji to ja musiałem urzędników: organy nadzoru, czyli Kuratorium i Ministerstwo Edukacji Narodowej. Natomiast jeżeli chodzi o ludzi, z którymi współpracuję, nie był problem przekonywania tylko problem przyjęcia przez nich pewnej wizji, uznania jej za swoją. Polega to na przyjmowaniu wartości, którymi się w działaniu kierujemy. Jeżeli ktoś się z tymi wartościami nie zgadza, to najlepiej żeby realizował swoje zadania sam lub z kimś innym.

**JT: Jak myślisz, co decyduje o tym, że ludzie identyfikują się z zadaniem, które mają wykonać?**

MB: Właśnie wspólny system wartości. Zwłaszcza jeśli rozmawiamy o szkole: mam świadomość, że istnieje wielu ludzi, którzy takiej szkoły, jaką myśmy zrobili, nie akceptuje. Mają inny świat wartości. Dla nas taką podstawową wartością jest

wolność, samorealizacja, są jednak tacy, którzy uważają, że jest to bez sensu. W takim razie nie ma wspólnej ścieżki.

**JT: Jak pokonywałeś trudności? Co pomagało Ci wytrwać?**

MB: Przede wszystkim wiara w to, że to, co robię jest dobre i służy ludziom, to chyba najważniejsza rzecz, że nie wyrządza im krzywdy i pomaga im we własnym rozwoju. Muszę powiedzieć, że sporo trzeba było walczyć, czy to z kuratorium, czy z ministerstwem i warto było czasami iść na granicy prawa po to, aby to, co uważam za słuszne, zrealizować. To wymagało dużej determinacji i też odwagi, bo czasami rozmowy z wizytatorami bywały trudne. Ale dla realizacji idei do której osobiście jestem przekonany, o której wiem, że może służyć człowiekowi, warto podejmować ryzyko.

**JT: Masz swoją miarę sukcesu?**

MB: Nie potrafię tego mierzyć. Jak myślisz - można?

**JT: Zwykle kiedy coś realizujemy, mamy jakieś punkty odniesienia, coś, co nam mówi, że jest dobrze.**

MB: Dobrze, jeżeli rozmawiamy o szkole, to dla mnie największym sukcesem, największą radością jest to, jak ludzie skazani przez inne szkoły na niepowodzenie przychodzili tutaj i odzyskiwali wiarę w siebie, osiągnęli sukcesy. To jest miara mojego sukcesu, tak, to jest dla mnie najważniejsze.

**JT: Jak najbardziej lubisz świętować sukcesy? Czy masz swoje ulubione sposoby świętowania?**

MB: Przy świętowaniu sukcesów chyba najbardziej lubię rozmawiać, o tym co osiągnęliśmy. Organizować sytuacje, w których można w dobrym nastroju porozmawiać, podzielić się tą radością z innymi.

**JT: Ostatnie pytanie, jaka jest - według Ciebie - najważniejsza cecha lidera?**

MB: Wiara w to, co się robi, przekonanie o tym, że to, co robię jest słuszne. Tylko wtedy, kiedy się samemu wierzy, można pozyskać do działania innych. To jest jedna rzecz, a druga to walczyć i pokonywać trudności. To chyba najważniejsze.

**JT: Dziękuję.**

**Zachęcamy Was do przeprowadzenia wywiadu z samym sobą!**

Co zdecydowało o tym, że zostałeś liderem?

Czy miałeś mentorów, mistrzów, którzy Cię inspirowali?

Co to znaczy być liderem?

Co jest Twoją miarą sukcesu?

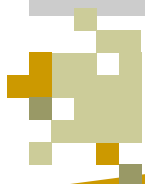
Co jest dla Ciebie największym wyzwaniem w byciu liderem?

Co zdecydowało, że związałeś się z III sektorem?

Jakie są Twoje największe sukcesy w pracy w organizacjach pozarządowych?

Jak dobierałeś współpracowników, jak budowałeś zespół?

Jaka jest, według Ciebie, najważniejsza cecha lidera?



## CZEŚĆ 2: Praktyczne aspekty przywództwa w organizacji pozarządowej.

### ROZDZIAŁ 5: Jak utrzymać i rozwijać ludzi w organizacjach, czyli prawdziwe wyzwanie dla liderów sektora.

*Piotr Czekerda*

Jednym z głównych problemów z którym borykają się liderki i liderzy organizacji pozarządowych jest utrzymanie ludzi w organizacji. Podstawowym utrudnieniem jest dominujący w III sektorze sposób finansowania stowarzyszeń i fundacji, który opiera się na dotacjach na konkretne projekty. Rzadko które granty pozwalają na pokrycie kosztów etatowego zatrudnienia pracowników organizacji.

Zwykle taka szansa pojawia się w dużych, najczęściej unijnych projektach. Te możliwości są jednak często niedostępne dla małych i średnich organizacji. Jeśli dodamy do tego braki kompetencyjne liderek i liderów związane z rozwijaniem zespołu, to mamy do czynienia z bardzo poważnym utrudnieniem w profesjonalnej działalności organizacji pozarządowych.

#### Ważne tematy tego rozdziału:

- Oczekiwania ludzi względem nowej pracy
- Trudności we współpracy z młodymi pracownikami
- Jak wprowadzać młodego pracownika w organizację
- Jak w pełni wykorzystywać możliwości nowej pracowniczki, nowego pracownika
- Jak zatrzymać młodego pracownika w organizacji pozarządowej

W tej części poradnika chcemy skupić się na sprawach związanych z umiejętnościami utrzymywania i rozwijania ludzi w organizacjach. Doświadczenie projektu „Cyber – ręka lidera” pokazało nam, że nie jest to prosta sprawa. Projekt przewidywał kilkumiesięczne, opłacane staże absolwentów dolnośląskich uczelni w organizacjach pozarządowych. Wydawało nam się to dobrą podstawą do nawiązania długofalowej współpracy. Okazało się jednak, że dla wielu liderów stowarzyszeń i fundacji nawiązanie i rozwijanie dobrej współpracy z młodym pracownikiem organizacji było wyzwaniem ponad siły. Intencją tej części publikacji jest przekazanie wiedzy i doświadczeń, które mogą okazać się pomocne liderom będącym także pracodawcami.

Od czego warto rozpocząć przygotowania do zatrudnienia nowej osoby w organizacji? Wydaje nam się, że dobrym ruchem może być poznanie oczekiwań, jakie ludzie mają względem nowej

**Warto poznać potrzeby  
młodego pracownika.**

pracy. Wyróżnia je w książce *Zarządzanie dobrami* Ryszard Stocki. Najczęstsze oczekiwania ludzi względem nowej pracy: chcą się czegoś nauczyć; chcą się rozwijać; chcą robić coś ważnego; chcą, aby w pełni wykorzystywano ich możliwości; chcą pracować w dobrze zorganizowanym środowisku; chcą wiedzieć, o co chodzi w organizacji, dla której pracują; chcą, aby nagradzano ich za wysiłki; chcą współpracować z ciekawymi ludźmi; chcą być odpowiedzialni za to, co robią; chcą być na przyjacielskiej stopie z innymi pracownikami; chcą, aby ich rozumiano. Z kolei Andrew Leigh oraz Michael Maynard w swojej książce *Lider doskonały* przytaczają badania dotyczące oczekiwań, jakie względem kierowników mają pracownicy. Większość z nich (90%) uważała, że liderzy biznesu powinni umieć tworzyć sprawne zespoły, ale tylko 43% przyznało, że ich szefowie potrafią to robić. 84% badanych uznało także, że dobrzy liderzy powinni posiadać umiejętność słuchania, ale jedynie 47% stwierdziło, że ich szefowie spełniają ten warunek.

Spoglądając w stronę liderów – pracodawców można zauważyć wysokie oczekiwania względem nowych pracowników. Doświadczaliśmy tego także w ramach projektu „Cyber – ręka lidera”. Na warsztatach dla liderów słyszeliśmy

głosy, że stażyści nie są dobrze przygotowani do swojej pracy. Wydawało nam się, że wielu liderów myślących w ten sposób o stażystach rezygnuje z działań, które pomogłyby nowemu pracownikowi dobrze zaistnieć w organizacji. Ryszard Stocki wskazuje, że dobre przygotowanie do pracy jest lepsze od wiecznych poszukiwań „idealnego” pracownika: „trzeba przyjąć zasadę, że nikt nie jest w pełni przygotowany do pracy w danej organizacji i cała sztuka polega na tym, aby wypracować odpowiednie procedury szkoleniowe dla swoich współpracowników. Te organizacje, które to dostrzegły, są zwykle w dużo lepszej kondycji od tych, które bezskutecznie szukają <<idealnych>> pracowników.”

**Inwestować w rozwój pracowników, czy szukać tego „idealnego”?**

**Na jakie trudności we współpracy z młodymi stażystami wskazywali pracujący z nimi liderzy?** Brak inicjatywy; trudno mi rozgryźć cele rozwojowe stażysty; niska płaca (projekt gwarantował stypendium na poziomie 600 zł miesięcznie); niezrozumienie pojęć „kreatywność” i „elastyczność” w działaniu NGO; brak motywacji do pracy; brak pomysłu na to, jak można wykorzystać młodego pracownika - stażystę; zdumiewająca asertywność (przejawiająca się w niechęci do nauki); duży brak samodzielności w działaniu, czekanie na polecenia; małe zainteresowanie zakresem czynności, które są przypisane młodemu pracownikowi - stażystce; lider nie ma czasu dla młodego pracownika - stażysty; brak świadomości, że młody pracownik - stażysta nie ma umiejętności związanych z tym, co chciałby zrobić; humory młodego pracownika - stażysty; trudność młodego pracownika w przyjęciu uwag dotyczących jego pracy; nie lubi kontroli; upieranie się przy nierealnych pomysłach; zarzut do lidera ze strony młodego pracownika - stażysty o braku zaufania; wykonuje swoją pracę dobrze i sumiennie, ale nie daje z siebie więcej niż od niej oczekujemy; wolna ręka w działaniach zdemotywowowała go.

W ramach warsztatów dla liderów uczestniczących w projekcie „Cyber – ręka lidera. Wspieranie liderów przemian społecznych w Polsce” staraliśmy się wypracować dobry model współpracy z młodym pracownikiem - stażystą, w efekcie którego mogłaby zostać nawiązana długofalowa, satysfakcjonująca dla

obu stron, współpraca. Na warsztat wzięliśmy następujące tematy, które wydawały nam się kluczowe z punktu widzenia wprowadzenia i zatrzymania w organizacji pozarządowej nowego, młodego pracownika: co stażysta powinien wiedzieć o organizacji, w której odbywa staż, aby dobrze wdrożyć się do pracy; jak sprawić, by nowy pracownik ponosił rzeczywistą odpowiedzialność za jakiś obszar działalności organizacji; jakimi cechami, umiejętnościami i postawami powinna wykazywać się liderka/lider współpracujący ze stażystą; jak pomóc stażyście w zaistnieniu w zespole; jak w pełni wykorzystywać możliwości stażysty; jak najlepiej wprowadzić nowego pracownika w wiedzę dotyczącą III sektora. Wreszcie: jak zatrzymać stażystę – nowego pracownika w organizacji? Niżej prezentujemy rozwiązania konkretnych kwestii, które wypracowali liderki i liderzy dolnośląskich organizacji pozarządowych biorących udział w projekcie „Cyber – ręka lidera”.

### **Po pierwsze, czyli co młody pracownik powinien wiedzieć o organizacji w której odbywa staż, aby dobrze wdrożyć się do pracy?**

Bardzo ważną kwestią jest wprowadzenie w kulturę organizacji. Pomocne dla młodego pracownika może być przedstawienie różnorodnych zasad według których funkcjonuje organizacja. I tych dotyczących robienia kawy i herbaty; stroju, jaki obowiązuje w pracy, czy godzin pracy. Lider powinien zatroszczyć się o miejsce pracy nowego pracownika. Zadbać, aby dostał on swoje biurko, niezbędny sprzęt, dostęp do internetu, telefonu, ustalił warunki korzystania z pozostałych pomieszczeń biurowych, założył służbowy adres mailowy. Wiele organizacji ma wciąż kłopoty z profesjonalnym biurem. Ale mimo tego powinniśmy mieć świadomość, że dla nowego pracownika otrzymane miejsce pracy wiele mówi o kondycji organizacji, w której pracuje.

Istotną rolę w procesie wprowadzania nowego pracownika do pracy w stowarzyszeniu bądź fundacji odgrywa zapoznanie go za strukturą organizacji i jej otoczeniem. Warto zadbać o to, aby młody pracownik poznał statut organizacji i jej dokumenty: KRS, NIP, REGON. Lider powinien znaleźć czas na rozmowę o misji organizacji. Jeśli organizacja ma w swoim dorobku publikacje, strony www, raporty czy sprawozdania, to warto zarekomendować ich przeczytanie – może być to dobry

pretekst do rozmowy o celach i metodach działania organizacji. Oczywiście, wdrażanie w organizację i w obowiązki powinno przebiegać stopniowo, powinniśmy unikać zbyt dużego natłoku informacji na raz. Nie powinniśmy zaniedbać rzeczy, które wydają się oczywiste: przedstawić zakres obowiązków nowo przyjętego pracownika, pokazać sposoby archiwizacji dokumentów, przedstawić władze organizacji, organizacje partnerskie, sponsorów. W odpowiednim momencie warto pokazać możliwości rozwoju oraz ścieżki awansu wewnątrz organizacji.

Dobrym sposobem na wdrożenie młodego pracownika do organizacji może być także pokazanie przykładów dobrego działania organizacji, jej dorobku. Warto mieć świadomość, że kluczowym problemem jest tutaj zainwestowanie czasu w nowego pracownika. Szczególną rolę w tym procesie może odegrać lider organizacji i to on powinien zaplanować czas dla nowego pracownika.

### **Po drugie, jak pomóc młodemu pracownikowi w nawiązaniu dobrego kontaktu z zespołem organizacji?**

Proponujemy kilka rozwiązań wypracowanych przez liderów projektu „Cyber — ręka lidera”: przygotować zespół na przyjęcie nowej pracowniczki, nowego pracownika; warto przedstawić nowego pracownika zespołowi (pracownicy, współpracownicy, wolontariusze) oraz przedstawić zespół nowo przyjętej osobie; od samego początku traktować „nowego” z powagą i zaangażowaniem; podkreślać osiągnięcia, doceniać; organizować imprezy integracyjne; wspólnie świętować sukcesy; zainteresować zespół pomysłami nowego pracownika; budować atmosferę służącą dialogowi; wspierać pozytywną motywację do działania; budować atmosferę otwartości i akceptacji; dbać o dobry kontakt osobisty; przedstawić zasady komunikacji wewnątrz organizacji (spotkania robocze, odprawy, ewaluacje); warto pamiętać, że sukces wejścia w zespół zależy także od nowego pracownika.

## **Po trzecie, jak wprowadzić młodego pracownika w wiedzę dotyczącą III sektora?**

W trakcie pracy nad książeczką „Mogę, więc jestem! Studencki przewodnik po III sektorze” przeprowadziliśmy amatorskie badania poziomu wiedzy o sektorze pozarządowym wśród studentów wrocławskich uczelni. Jego wyniki ukazały nam bardzo niski poziom wiedzy na ten temat (więcej piszemy o tym właśnie w przewodniku „Mogę, więc jestem!”, dostępnym na portalu [www.pracujw.org](http://www.pracujw.org)). Warto zatem wziąć pod uwagę, że jest to sektor mało znany, a wiedza na jego temat jest wybiórcza i obciążona wieloma stereotypami. Stąd duże znaczenie w procesie wdrażania nowego pracownika w pracę w organizacji pozarządowej ma zapoznanie go z wiedzą na ten temat. Co warto uczynić?

Liderzy zatrudniający młodych ludzi w organizacjach i którzy wzięli udział w projekcie CRL proponują, aby młodego pracownika: zapoznać z ustawą o pożytku publicznym i wolontariacie i innymi aktami prawnymi dotyczącymi III sektora; zapoznać ze statutem organizacji; zapoznać ze źródłami finansowania oraz sposobami aplikowania; umożliwić nawiązanie kontaktów z partnerami; umożliwić udział w konferencjach tematycznych; umożliwić udział w szkoleniach (jest spora oferta szkoleń bezpłatnych); pokazać narzędzie zdobywania informacji, jakim jest forum internetowe (we Wrocławiu jest to np. forum *Tratwy*); wprowadzić w rolę III sektora w nowoczesnym społeczeństwie, zapoznać z ideami, które są jego podstawą.

## **Po czwarte, czyli jak w pełni wykorzystywać możliwości nowej pracowniczki, nowego pracownika?**

Umożliwienie pracy na najwyższym poziomie kompetencji pracownika jest jedną z kluczowych umiejętności lidera. Oczywiście, w III sektorze zajmujemy się wszystkim: kserowaniem, spisywaniem faktur, robieniem raportów i list obecności, wreszcie pracą merytoryczną w obszarach, na których się znamy. Warto spojrzeć na

nowego pracownika nie tylko przez pryzmat tego, co w tej chwili jest do zrobienia. Jedną z miar lidera jest to, jak potrafi rozwinąć potencjał swoich ludzi.

W jaki sposób zatem rozwijać potencjał młodych pracowników i korzystać z ich umiejętności:

- warto poznać możliwości nowego pracownika poprzez rozmowę o jego dokonaniach, doświadczeniu, umiejętnościach, planach i pomysłach;
- warto przydzielić zadania dostosowane do możliwości młodego pracownika, obserwować postępy oraz dokonać wspólnej ewaluacji;
- poszerzać zadania, dać wsparcie, kiedy potrzeba;
- umożliwić pracownikowi samodzielne wykonywanie zadań;
- podkreślać to, czego się nauczył i wyznaczać nowe zadania rozwojowe;
- obok zadań bieżących, poszukiwać zbieżnych celów, obszaru działania organizacji z którym młody pracownik będzie się utożsamiać;
- dbać o podnoszenie kompetencji, m.in. poprzez szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne);
- dbać o wzmocnienie pracownika poprzez pozytywną informację zwrotną i nagradzanie;
- zadbać o to, aby nowy pracownik mógł pracować wspólnie z bardziej doświadczonymi członkami zespołu;
- zarysować perspektywę samodzielnego projektu realizowanego przez młodego pracownika.

Z doświadczeń pracy z liderami projektu „Cyber – ręka lidera” wynika, że powierzenie odpowiedzialności nowym, często niedoświadczonym pracownikom nie jest prostą sprawą. Modelem, który może pomóc w tym procesie jest trójkąt kompetencje – odpowiedzialność – uprawienia. Szczególną rolę odgrywają nim dwa

czynniki. Pierwszy to umiejętność dostosowania powierzonych odpowiedzialności do kompetencji pracownika. Drugi mówi o tym, że za powierzoną odpowiedzialnością powinny iść uprawnienia, które ową odpowiedzialność uczynią realną.

### **Po piąte, czyli jak zatrzymać młodego pracownika w organizacji pozarządowej?**

Niżej prezentujemy Państwu wynik burzy mózgow, jaką zespół liderów projektu „Cyber – ręka lidera” poświęcił temu zagadnieniu:

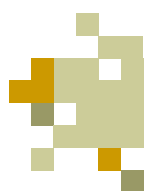
- pozyskać środki na utrzymanie młodego pracownika, np. poprzez projekty, dotacje, czy fundusze Powiatowych Urzędów Pracy;
- dobrze przygotować młodego pracownika do obowiązków;
- wpisać jego rozwój w strategię finansowania organizacji;
- wykorzystywać pomysły młodego pracownika;
- konieczne jest zaangażowanie liderki/lidera;
- stworzenie przyzwoitego stanowiska pracy (miejsce, sprzęt, itp.);
- wizja rozwoju młodego pracownika w organizacji;
- powierzanie odpowiedzialnych zadań, tworzenie możliwości podejmowania prób i wyzwań;
- „zarazić” misją organizacji;
- znaleźć nowe kierunki działania atrakcyjne dla młodego pracownika;
- inwestować w rozwój pracownika (szkolenia, itp.);
- starać się łączyć rozwój organizacji z rozwojem zawodowym młodego pracownika.

## **Po szóste, czyli jakie cechy, umiejętności i postawy powinna posiadać liderka/lider współpracujący z młodą pracowniczką/młodym pracownikiem?**

Poszukując najlepszych sposobów na rozwój młodego pracownika w organizacji pozarządowej nie mogliśmy pominąć osoby lidera. Możliwość pracy z osobą doświadczoną, osobą potrafiącą rozwijać innych, może być dużą wartością dla młodej osoby, nie mniej istotną, niż np. wynagrodzenie finansowe za pracę.

Niżej prezentujemy pożądaną (mieliśmy wrażenie, że niemal idealny...) profil liderki, lidera zajmującego się rozwojem młodych pracowników:

**dążenie do mistrzostwa osobistego/dążenie do rozwoju osobistego; otwartość; uczciwość; umiejętność wyciągania wniosków; równowaga wewnętrzna; umiejętność inspirowania innych; konsekwencja; zaradność; profesjonalizm; umiejętność planowania ekstra czasu dla nowego pracownika; wzbudzanie zaufania oraz umiejętność zaufania innym; niewyręczanie pracowników w tym, co potrafią zrobić sami (kierowanie się zasadą subsydiarności - pomocniczości); umiejętność słuchania i rozmowy; dawanie przykładu; wyrozumiałość; wytrwałość; umiejętność wzmacniania i wspierania.**



## ROZDZIAŁ 6: Kierownicze zadania lidera: dobór ludzi, budowanie zespołu.

*Katarzyna Sławińska - Oleszek*

### Lider i jego zespół – kilka wskazówek dotyczących zarządzania ludźmi.

Podstawowym kapitałem każdej organizacji pozarządowej są ludzie. Kierowanie pracą grupy osób zawsze stanowi wyzwanie. Tworząc zespół realizujący określony projekt warto pamiętać, że należy zwracać uwagę nie tylko na kompetencje osób, ale i na zwyczajowo przyjmowane przez nie role w pracy zespołowej. Świadomość istnienia tych ról oraz ich charakterystyk może znacząco ułatwić sprawne funkcjonowanie zespołu.

R. Meredith Belbin wyróżnia dziewięć typów zachowań ludzi pracujących w zespołach, przypisując każdemu nieco odmienne podejście do realizowanych zadań i wkład w pracę zespołu.

Zadaniem lidera jest pociąganie ludzi za sobą, zarażanie ich swoją wizją, ideami, które ma realizować organizacja.

Zadaniem menedżera organizacji jest stworzenie zespołu składającego się z ludzi o odpowiednich kompetencjach, wykorzystanie potencjału współpracowników (pracowników i wolontariuszy) w pracy na rzecz organizacji, ale i dla ich własnego rozwoju. Często zadania lidera i menedżera łączy w organizacji jedna osoba. Ta część poradnika odnosi się do takiej właśnie sytuacji – prezentujemy tutaj zagadnienia charakterystyczne dla pracy menedżera realizującego funkcję personalną.

#### Opis typowych ról w zespole:

##### **Koordynator**

*Rola:* Kontrolowanie sposobu, w jaki zespół osiąga swoje cele poprzez jak najlepsze użycie umiejętności poszczególnych członków zespołu.

# Koordynator

*Zalety:* Umiejętność wzbudzania entuzjazmu w grupie i respektu dla siebie. Dobra komunikacja z innymi, wyczucie czasu i równowagi.

*Możliwe słabe strony:* Słaba kreatywność

## Nadający kształt

# Nadający kształt

*Rola:* Kierowanie uwagi na cele i priorytety. Wpływanie na kierunek dyskusji i wyniki pracy grupy.

*Zalety:* Gotowość do walki z nieefektywnością, lenistwem, oszukiwaniem siebie i osiadaniem na laurach.

*Możliwe słabe strony:* Łatwość w uleganiu prowokacji lub irytacji, niecierpliwość.

## Pomysłodawca

# Pomysłodawca

*Rola:* Pchanie nowych, a przede wszystkim najważniejszych idei i spraw do przodu. Szukanie niestandardowych rozwiązań.

*Zalety:* Wiedza, intelekt, wyobraźnia, niezależność opinii.

*Możliwe słabe strony:* Głowa w chmurach, może lekceważyć ważne detale.

## Ewaluator

# Ewaluator

*Rola:* Analiza problemów i pomysłów tak, aby zespół mógł podjąć właściwe decyzje.

*Zalety:* Logiczne i obiektywne myślenie. Zrozumienie złożonych problemów lub sytuacji. Dostrzeganie możliwych komplikacji.

*Możliwe słabe strony:* Może być zbyt krytyczny. Może nie okazywać entuzjazmu i nie potrafić motywować innych.

**Wdrażacz**

# Wdrażacz

*Rola:* Przemiana koncepcji i planów na praktyczne procedury pracy. Systematyczne i efektywne wdrażanie założonych planów w życie.

*Zalety:* Organizacja, samokontrola i samodyscyplina. Realizm i zdrowy rozsądek.

*Możliwe słabe strony:* Nie wierzy w niesprawdzone rozwiązania. Kurczowo trzyma się ustalonych dróg postępowania.

**Gracz Zespołowy**

# Gracz Zespołowy

*Rola:* Popiera mocne punkty członków zespołu, jednocześnie pomagając im pokonać słabości. Usprawnia komunikację pomiędzy poszczególnymi osobami i poprawia atmosferę w zespole.

*Zalety:* Skromność, otwartość na nowe pomysły, umiejętność słuchania.

*Możliwe słabe strony:* Brak zdecydowania w momentach kryzysu, słaba odporność na stres i współzawodnictwo.

**Załatwiacz**

# Załatwiacz

*Rola:* Wynajdywanie nowych pomysłów/informacji poza zespołem i jego bezpośrednim otoczeniem. Kontakty ze światem zewnętrznym, które mogą się przydać w marketingu, negocjacji i sprzedaży.

*Zalety:* Miła osobowość, umiejętności interpersonalne, umiejętność zauważania możliwości w nowych ideach, ciąg do eksploracji i poszukiwania nowych informacji.

*Możliwe słabe strony:* Zbytni entuzjazm, utrata zainteresowania, gdy początkowa fascynacja projektem mija.

**Wykańczacz**

# Wykańczacz

*Rola:* Pomoc grupie w omijaniu przeszkód i eliminowaniu błędów, koncentracja na najważniejszych detalach i kluczowych sprawach, popychanie zadań do przodu.

*Zalety:* Połączenie odpowiedzialności z dobrą organizacją i poczuciem misji do spełnienia. Siła charakteru, samokontrola i perfekcjonizm.

*Możliwe słabe strony:* Nietolerancja wobec ludzi mniej odpowiedzialnych i leniwych, tendencja do zamartwiania się detalami, niełatwa rezygnacja z kontroli nad przebiegiem spraw.

## Specjalista

### Specjalista

*Rola:* Służy wiedzą i doświadczeniem technicznym w obszarach, na których zna się dobrze.

*Zalety:* Głębokość wiedzy, pewność, kreatywność i pragmatyzm.

*Możliwe słabe strony:* Częsty brak zainteresowań poza obszarem specjalizacji. Nietolerancja wobec generalizowania. Tendencja do koncentracji na technicznych, a nie logistycznych aspektach projektu.

W idealnym zespole pojawiają się przedstawiciele tych wszystkich ról. Praktycy dodatkowo zwracają uwagę, że optymalny skład zespołu liczy po jednym przedstawicielu następujących ról: koordynator, pomysłodawca, ewaluator, wykańczacz; dublowanie ich może negatywnie wpływać na efektywność pracy. Przedstawiciele innych ról może być w zespole więcej.

Warto także pamiętać, że w zależności od rodzaju zadań oraz etapu realizacji projektu członkowie zespołu mogą w pewnym stopniu zamieniać się rolami, zgodnie z ich kompetencjami czy przypisanymi zadaniami.



Zastanów się:

Jaką rolę – oprócz formalnej funkcji - pełnisz w swojej organizacji?

Jakie role w trakcie realizacji zadań przyjmują Twój współpracownicy?

Przedstawiciela jakiej roli potrzebuje Twój zespół, aby działać jeszcze efektywniej?

## Dobór pracowników.

Wiedza związana z rolami zespołowymi może być bardzo istotna podczas doboru nowych pracowników. Planując zatrudnienie pod uwagę musimy brać nie tylko kwalifikacje kandydatów, ale również role jakie zwykle w zespołach pełnią: dwóch liderów w zespole to naprawdę trudna sytuacja. Proces doboru pracowników warto rozpocząć po uzyskaniu pewności, że dotychczasowy zespół nie jest w stanie poradzić sobie z nowymi zadaniami nawet jeśli praca zostanie znacząco przeorganizowana. Należy dokładnie przemyśleć oczekiwania wobec nowego pracownika i jego miejsce w strukturze organizacji. Narzędziem, które zbiera informacje na temat danego stanowiska, jest jego opis.

Organizacje pozarządowe zatrudniają najczęściej osoby do zespołów projektowych – szczególnie wtedy warto stworzyć opisy kolejnych stanowisk, aby w powstającym zespole podział obowiązków był jasny dla wszystkich. Kolejną zaletą tworzenia opisów stanowisk jest możliwość czuwania nad ilością powierzanych pracownikom zadań. Elementem opisu, który warto wprowadzić w organizacji pozarządowej jest zaznaczenie, które z zadań na danym stanowisku mogą wykonywać wolontariusze: w ten sposób przygotowana zostaje również oferta współpracy dla nich. Opisy stanowisk sprawdzają się nie tylko na etapie doboru personelu; okazują się także bardzo przydatne w trakcie późniejszej oceny efektywności pracy pracowników.

Dodatkowym elementem opisu stanowiska bądź alternatywą dla zaproponowanej wcześniej struktury może być **profil kompetencyjny stanowiska pracy**.

### Opis stanowiska pracy powinien zawierać:

- nazwę stanowiska;
- cel, któremu ma ono służyć;
- określenie komu podlega;
- zakres obowiązków;
- uprawnienia i odpowiedzialność;
- kompetencje, jakie są niezbędne do wykonywania określonej pracy;
- powiązania z innymi stanowiskami;
- powiązania zewnętrzne.

**Profil kompetencyjny stanowiska pracy** stanowi wsparcie w procesie doboru kadry i umożliwia sprawdzenie spójności perspektywy organizacji i pracownika na wykonywane przez niego obowiązki.

Perspektywa organizacji:  Czego, kogo potrzebuje organizacja do realizacji danego zadania?	Perspektywa nowego pracownika:  Co umiem, co mogę, chcę wnieść do tego działania?
--	---

Tworzenie opisu warto zacząć od określenia kilku, maksymalnie pięciu, kluczowych dla tego stanowiska kompetencji. W ustaleniu ostatecznej listy bardzo pomagają konsultacje z innymi pracownikami organizacji – szczególnie tymi, którzy będą później z nowym pracownikiem na co dzień współpracować.

Przykład:

Koordinator projektu:

umiejętności komunikacyjne;  
umiejętności organizacyjne;  
wiedza merytoryczna;  
umiejętność motywowania.

Każdą z kluczowych kompetencji należy następnie szczegółowo opisać, na przykład przez podanie innych umiejętności, które się na nią składają.

Przykład:

Umiejętności komunikacyjne:

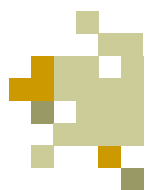
- jasne i klarowne formułowanie komunikatów ustnych i pisemnych;
- spójność przekazu;
- aktywne słuchanie;
- prezentacje publiczne;
- przyjmowanie i udzielanie informacji zwrotnej;
- negocjowanie;
- moderowanie dyskusji.

Kolejnym krokiem jest definiowanie raz określonych umiejętności, tak, aby były one jednakowo rozumiane przez wszystkich, uzgodnione. Należy także zastanowić się nad wskaźnikami behawioralnymi (objawiającymi się w zachowaniu), które pozwolą stwierdzić, czy dana umiejętność występuje u danego kandydata. Tak opisane kompetencje tworzą swego rodzaju matrycę, do której porównujemy umiejętności naszych kandydatów. Oczywiście trudno oczekiwać, że w odpowiedzi na przedstawianą przez nas ofertę zgłoszą się kandydaci spełniający wszystkie wymagania; dlatego pomocne może okazać się podzielenie dodatkowo tych kompetencji według prostego klucza: musi, powinien, mile widziane.

**Musi** - kwalifikacje, umiejętność, doświadczenie niezbędne do wykonywania danej pracy;

**Powinien** – kompetencje ważne, ale możliwe do uzupełnienia już w trakcie pracy na danym stanowisku;

**Może** – dodatkowe atuty kandydata, które mogą być brane pod uwagę.



## ROZDZIAŁ 7: Jak skutecznie rekrutować pracowników w NGO.

*Katarzyna Sławińska – Oleszek*

Większość organizacji poszukując kandydatów do pracy bazuje na sieci nieformalnych kontaktów. Poszukuje się pracowników wśród osób, które wcześniej były wolontariuszami i sprawdziły się w pracy. Jest to doskonały sposób pozyskiwania pracowników, gdyż dobrze znane są już tak zalety, jak i wady kandydata, można więc z dużą dokładnością przewidzieć, jak poradzi sobie z nowymi zdaniami. Jeśli w danej organizacji nie było wolontariuszy lub nie są oni jeszcze gotowi do podejmowania zobowiązań zawodowych, do pozyskania potencjalnych kandydatów wykorzystywane są zwykle kontakty z liderami innych organizacji.

Ważne tematy tego rozdziału:

Jak skonstruować ogłoszenie o naborze pracownika?

Selekcja aplikacji.

Rozmowa kwalifikacyjna.

Przyjęcie do pracy.

Kolejnym źródłem pozyskiwania kandydatów jest publikowanie ogłoszenia z ofertą pracy. Organizacje korzystają najczęściej z usług portalu ngo.pl, na którym bezpłatnie można zamieszczać takie anonse. Zaletą portalu jest fakt, że korzystają z niego najczęściej osoby, które choćby teoretycznie znają specyfikę pracy w trzecim sektorze, co zmniejsza ryzyko poświęcenia czasu przypadkowym osobom. Organizacje pozarządowe raczej nie decydują się - głównie ze względów finansowych - na korzystanie z agencji pośrednictwa pracy, które mogłyby pomóc w przeprowadzeniu procesu rekrutacji i skierować wybranych kandydatów do pracy. Warto przy tym wspomnieć, że na Dolnym Śląsku organizacje pozarządowe mogą korzystać z usług Pozarządowego Ośrodka Kariery ([www.pok.org.pl](http://www.pok.org.pl)). Jest to agencja zatrudnienia stworzona specjalnie dla potrzeb trzeciego sektora, oferująca swoje usługi pośrednictwa bezpłatnie.

## Ogłoszenie o naborze pracownika.

Co powinno zawierać ogłoszenie:

- kto poszukuje – warto oprócz nazwy organizacji krótko określić profil jej działalności;
- kogo poszukujemy – jakie wymagania stawiamy kandydatom w kwestii ich wykształcenia; doświadczenia, umiejętności, ale także cech osobowych: bardzo ważne jest umieszczenie w ogłoszeniu formalnych wymogów stawianych kandydatom – na przykład ukończony kurs wychowawcy wypoczynku letniego dzieci i młodzieży – jeśli któryś z kandydatów ma zostać wychowawcą na naszej kolonii;
- w ogłoszeniu może też pojawić się wypis podstawowych zadań na danym stanowisku;
- co proponujemy, jakie są inne, poza finansowymi, zalety pracy w naszej organizacji, na przykład ciekawy zespół, przewidywane możliwości rozwoju;
- informacje, pod jakim adresem i w jakim terminie należy składać dokumenty aplikacyjne.

---

Warto zwrócić uwagę, czy stworzone przez nas ogłoszenie nie dyskryminuje kogokolwiek na przykład ze względu na wiek czy płeć. Sformułowanie „Poszukujemy młodej księgowej...” może już stanowić podstawę aktu oskarżenia. Jeżeli więc zależy nam na idei równego dostępu do rynku pracy, dbajmy o formę oferty. Można zastanowić się nad zmianą nazw stanowisk sugerujących płeć pracownika. Może zamiast „Szukamy księgowej” – „Szukamy osoby na stanowisko księgowa/księgowy”?

### Przykład ogłoszenia:

Stowarzyszenie Tęcza zajmujące się organizowaniem czasu wolnego dzieci i młodzieży poszukuje osoby na stanowisko:

wychowawca/wychowawczyni na świetlicy środowiskowej

#### Zadania:

- organizowanie zajęć dla dzieci w wieku od 6 do 15 roku życia
- utrzymywanie kontaktu z rodzinami podopiecznych świetlicy
- utrzymywanie kontaktu ze szkołami
- dbanie o estetyczny wygląd placówki

#### Nasze wymagania:

- wykształcenie wyższe pedagogiczne
- co najmniej roczne doświadczenie w pracy z dziećmi i młodzieżą
- pomysłowość, otwartość, odpowiedzialność, komunikatywność i poczucie humoru
- ukończony kurs wychowawcy wypoczynku letniego dzieci i młodzieży
- aktualna książeczka zdrowia

#### Oferujemy:

- ciekawą pracę pełną wyzwań
- możliwość realizowania autorskich planów pracy
- pracę w przyjaznym zespole

Osoby zainteresowane prosimy o przesyłanie aplikacji do dnia 13 marca 2008 na adres: [biuro@teczna.org](mailto:biuro@teczna.org).

Aby uzyskać więcej informacji o naszej ofercie prosimy dzwonić na numer telefonu: 111 222 333

## Selekcja aplikacji

Nadesłane do organizacji życiorysy i listy motywacyjne warto poddać uważnej selekcji, zwracając uwagę na te informacje, które mogą świadczyć o posiadanych kwalifikacjach. Należy też z uwagą przyrzeć się listowi motywacyjnemu. Powinien on zachęcić czytającego do spotkania z kandydatem, ale może także stanowić próbkę jego umiejętności: argumentowania, tworzenia dokumentów, poprawnego i sprawnego wypowiedzania się na piśmie.

Nadesłane dokumenty aplikacyjne warto podzielić na trzy części:

- aplikacje, które spełniają wymagania;
- aplikacje, które nie spełniają wymagań, ale są ciekawe;
- aplikacje odrzucone.

Osoby, których aplikacje zakwalifikujemy do drugiej kategorii, mogą stanowić ciekawą bazę w trakcie przyszłych procesów rekrutacyjnych. Należy jednak uzyskać ich zgodę na przechowanie dokumentów oraz upewnić się, iż aplikacje zawierają odpowiednią klauzulę. Osoby, których aplikacje zostały zakwalifikowane do pierwszej kategorii, zapraszamy na rozmowę kwalifikacyjną.

### **Rozmowa kwalifikacyjna.**

Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest uzyskanie nowych informacji o kandydacie oraz zweryfikowanie danych zawartych w dokumentach aplikacyjnych. Naszym zadaniem jest wyrobienie sobie opinii o kandydatach – czy posiadają odpowiednie kwalifikacje, motywację do pracy oraz czy pasują do naszego zespołu, klimatu organizacji, sposobu pracy.

Jeśli chcemy w wyniku rozmowy porównać kompetencje kilku kandydatów pamiętajmy, aby wszystkie rozmowy dotyczyły podobnych, ważnych dla nas zagadnień. Pomocne będzie określenie struktury rozmowy.

#### *Etap wstępny rozmowy:*

powitanie kandydata – należy podać swoje imię i nazwisko oraz funkcję pełnioną w organizacji;

wprowadzenie – krótkie omówienie działalności organizacji oraz stanowiska pracy;

przedstawienie celu rozmowy, orientacyjnego czasu jej trwania oraz przybliżonej struktury.

Rozmowa kwalifikacyjna zawsze związana jest ze stresem. Pamiętajmy jednak, że jeśli uda się nam wytworzyć odpowiedni klimat do rozmowy, mamy szansę uzyskać

od kandydata więcej ciekawych i cennych dla nas informacji. Jeśli więc kandydat jest bardzo spięty zadajmy mu najpierw kilka neutralnych pytań, które pozwolą nieco rozluźnić atmosferę:

Jak udało się Panu/ Pani do nas trafić?

Jak minęła podróż?

W jednym z pierwszych pytań możemy również sprawdzić powody zainteresowania ofertą lub zachęcić kandydata do krótkiej swobodnej autoprezentacji.

*Etap zasadniczy:*

Na tym etapie badamy kompetencje, motywację i samoocenę kandydata. Należy szczególnie wypytać kandydata o zadania, które wykonywał w poprzedniej pracy, za co był odpowiedzialny, które ze swoich zadań lubił najbardziej, a które najchętniej zleciłby komuś innemu. Ważne jest też zadawanie pytań behawioralnych – to znaczy takich, dzięki którym kandydat ma szansę dokładnie opisać swoje zachowania w konkretnych sytuacjach.

Wiele cennych informacji możemy uzyskać zadając w poniżej podanym porządku pytania z prośbą o:

opisanie sytuacji problemowej z doświadczenia zawodowego kandydata;

opisanie zachowań kandydata i działań przez niego podjętych;

opisanie efektów tych działań z perspektywy kandydata oraz jego pracodawcy;

ocena podjętych działań z perspektywy czasu.

Przykłady innych pytań:

Z jakiego powodu zmienił Pan/Pani pracę?

Czego spodziewa się Pan/Pani po pracy u nas?

Co chciałby Pan/Pani robić za 5 lat?

Pytania związane z rolami zespołowymi:

W jakich sytuacjach podejmuje się Pan/Pani przewodzenia zespołowi

współpracowników? Co jest najważniejszą cechą pracy zespołowej? W jakiej fazie projektu najwyraźniej ujawniają się Pana/Pani kwalifikacje: planowania, realizacji czy ewaluacji?

#### *Etap końcowy rozmowy:*

Na tym etapie pojawia się czas na pytania od kandydata. Następnie przekazujemy informacje dotyczące dalszego przebiegu procesu rekrutacyjnego oraz formy i terminu, w jakich kandydat otrzyma od nas odpowiedź.

Prowadząc rozmowy kwalifikacyjne staramy się być jak najbardziej obiektywni w ocenie kandydatów. Nasze oceny mogą być jednak obarczone różnymi błędami. Warto zdawać sobie sprawę z możliwości zaistnienia tych błędów oraz wpływu własnych przekonań, uprzedzeń na wydawane osądy i poddawać je krytycznej refleksji.

### **Przyjęcie do pracy.**

Warto zastanowić się, jak pomóc nowemu pracownikowi w szybkiej adaptacji do nowych warunków. Wspominaliśmy już o tym w poprzednich rozdziałach. Przede wszystkim nowy

pracownik powinien poznać wszystkich współpracowników organizacji. To bardzo ważne, ponieważ będzie się z nimi spotykał na co dzień. Dobrze jest zorganizować spotkanie całego zespołu, na którym nowy pracownik będzie przedstawiony oraz zostaną wyjaśnione zadania, które na siebie przejmie. Będzie miał pierwszą okazję

#### **Błędy oceny:**

Efekt aureoli – tendencja do oceny osoby pod wpływem jednej wyróżniającej się cechy lub ogólnego wrażenia;

Błąd podobieństwa – tendencja do zbyt wysokiego oceniania osób podobnych do nas pod jakimś względem;

Efekt pierwszego wrażenia – dokonanie oceny kandydata jeszcze przed rozpoczęciem wywiadu;

Efekt kontrastu – średni kandydat może być oceniony zbyt wysoko, jeśli przed nim i po nim będziemy rozmawiać z kandydatami o wiele słabszymi.

do poznania zespołu i zadań każdego z pracowników i wolontariuszy. W miarę możliwości warto także przedstawić nowego pracownika członkom zarządu organizacji. Nowy pracownik powinien mieć też czas na zapoznanie się z najważniejszymi dokumentami opisującymi działalność organizacji, jej misję i dotychczasową działalność. Pamiętajmy, że im więcej informacji o naszej organizacji nowy pracownik otrzyma, tym szybciej będzie mógł rozpocząć działania związane z zakresem swoich obowiązków. Włączenie do zespołu podkreśla również fakt nadania pracownikowi służbowego adresu mailowego czy umieszczenie informacji o nim na stronie internetowej (oczywiście w wypadku jeśli znajdują się tam również opisy innych pracowników). Dobrze, jeśli pierwsza nieformalna ocena pracy nastąpi już po tygodniu lub dwóch: pozwoli to uniknąć nieporozumień i zmotywuje do szybszego wdrażania się w pracę. Warto także wyznaczyć osobę, do której nasz nowy pracownik będzie mógł zwracać się z ewentualnymi pytaniami – możemy również sami podjąć się tej roli. Pierwsze dni w pracy są na ogół dość stresujące.

Możemy pomóc naszemu nowemu pracownikowi poprzez zagwarantowanie mu podstawowego poczucia bezpieczeństwa. Postarajmy się przewidzieć jak najwięcej pytań czy wątpliwości i jak najszybciej wyjaśnić wszystkie kwestie.

Spróbujmy zebrać pytania, jakie mogą pojawić się w głowie nowego pracownika naszej organizacji:

W jakich godzinach zaczyna się i kończy pracę?

Czy jeśli chcę przed pracą napić się kawy, powinienem przyjść wcześniej?

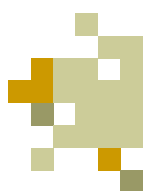
Gdzie mogę zrobić sobie kawę?

Czy istnieją jakieś wspólne przerwy na posiłki i czy w pobliżu jest jakiś sklep lub bar?

Czy są jakieś składki na kawę czy herbatę?  
Czy muszę sam/sama się zaopatrzyć?

Kto sprząta biuro? A może są dyżury?

Czy do wszystkich współpracowników można zwracać się po imieniu?



## ROZDZIAŁ 8: Ocena pracowników. Rozwój pracowników. Motywowanie.

*Katarzyna Sławińska - Oleszek*

Co sprawia, że chcemy pracować w trzecim sektorze, pomimo że jest to zazwyczaj praca wymagająca sporo wysiłku, niestabilna i często nie najlepiej płatna? Najczęściej ludzie chcą pracować w organizacjach pozarządowych, ponieważ chcą mieć poczucie sensu swojej pracy, realizowania ważnych dla nich samych wartości, chcą mieć poczucie wpływania na otaczającą rzeczywistość. Jest to głęboka wewnętrzna motywacja, dzięki której mocno angażują się w swoje zadania. Tacy pracownicy są ogromnym zasobem każdej organizacji, a zadaniem każdego lidera jest dbanie o to, aby nie zmarnować tego potencjału.

Ważne tematy tego rozdziału:

Jak oceniać pracowników?

Zasady udzielania informacji zwrotnych.

Coaching jako efektywny sposób rozwijania pracowników w organizacji.

Obok tak głębokiej wewnętrznej motywacji istnieje jeszcze cały szereg czynników, które sprawiają, że – w mniejszym lub większym stopniu – ludzie angażują się w swoją pracę. Jest to na przykład możliwość rozwoju zawodowego, praca w sprzyjającej atmosferze, współpraca z ciekawymi ludźmi, realizacja ciekawych zadań. Dobry lider powinien wiedzieć, na czym najbardziej zależy członkom jego zespołu i tak organizować pracę, aby w miarę możliwości realizowała ona ich potrzeby.

Motywowanie to tylko jedno z zadań osoby kierującej zespołem: łączy się ono bezpośrednio z oceną pracy całego zespołu i poszczególnych jego członków.

Wyróżniamy dwa rodzaje oceny:

- ocena bieżąca – są to wszelkie informacje udzielane pracownikom w trakcie realizacji powierzonych im zadań;
- ocena okresowa – ocena pracy dokonywana cyklicznie, według ustalonych wcześniej wskaźników.

W sprawnie funkcjonujących, dużych organizacjach biznesowych istnieją całe systemy ocen pracowników. Wpisują się one w strategię personalną, a dalej rozwojowe firmy. W mniejszych organizacjach, zatrudniających poniżej 50 osób, najlepiej sprawdza się ocena bieżąca dokonywana przez bezpośredniego przełożonego. Większość liderów organizacji pozarządowych dokonuje bardziej lub mniej świadomie oceny bieżącej pracy swoich współpracowników.

Chwaląc dokonania jednych, krytykując zachowania drugich staramy się pilnować realizacji misji naszej fundacji czy ● stowarzyszenia. W wielu organizacjach liderzy także regularnie spotykają się ● ze swoimi współpracownikami, aby ocenić ich pracę. W jednym i ● drugim przypadku podstawowym narzędziem jest informacja zwrotna udzielana podczas rozmowy oceniającej.

#### **Zasady udzielania informacji zwrotnych:**

oceniaamy zachowania pracownika, nie zaś jego samego: unikamy sformułowań w rodzaju: „jesteś nieodpowiedzialny”;

struktura naszych informacji powinna przypominać kanapkę: najpierw informacje pozytywne, później negatywne, na końcu znowu pozytywne;

oceniaamy konkretne zachowania w konkretnych sytuacjach;

używamy tak zwanych komunikatów „Ja”, na które składają się: opis zachowania – moje odczucia – propozycja na przyszłość;

oceniaamy wykonane zadania, postępy, współpracę z innymi, ale również zgłaszane przez pracownika pomysły;

rozmowa powinna odbywać się w zaplanowanym wcześniej czasie i miejscu – tak, aby nikt nam nie przeszkadzał;

pamiętajmy, aby pozwolić pracownikowi na przedstawienie jego opinii oraz pomysłów na zmiany - chętniej wprowadzamy zmiany, których jesteśmy autorami.

Efektem rozmowy ma być ustalenie celów do realizacji w wyznaczonym czasie.



Pytania wspierające rozwój pracownika:

Czego chcesz i dlaczego chcesz to osiągnąć?  
Czego potrzebujesz, aby to osiągnąć?  
Co ja/organizacja możemy ci dać?

Takie spotkanie może stać się również dobrą okazją do rozmowy o celach rozwojowych pracownika. Obok przedstawiamy kluczowe pytania, które powinny pojawić się w takiej rozmowie. Warto je rozważyć w kontekście modelu kompetencyjnego stanowiska.

Pamiętajmy, że możliwość rozwoju jest jednym z ważniejszych czynników zatrzymujących ludzi w organizacjach.

## Coaching

Zaawansowaną formą rozwoju pracowników bazującą na rozmowie i informacji zwrotnej jest coaching. Jest to ciekawa metoda pracy nad rozwojem kompetencji pracowników oparta na kontakcie jeden na jeden. Przede wszystkim zaś jest metodą bardzo skuteczną i dlatego często wykorzystywaną w biznesie.

Coaching to partnerski sposób dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami; może przybrać postać nieformalną lub sformalizowaną – świadomie inspirowaną i organizowaną przez zarząd firmy.

W przypadku coachingu osiągnięcie sukcesu zależy od systematyczności i metodycznego podejścia. Cechuje go wytrwałe zaangażowanie w rozwój konkretnego człowieka.

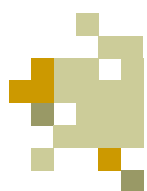
### Etapy coachingu:

1. uświadomienie potrzeby i kierunku zmian;
2. tworzenie planu rozwoju określającego cele i sposoby zdobywania kwalifikacji;
3. realizacja planu rozwoju pod opieką coacha; zadaniem coacha na tym etapie jest obserwacja pracy podopiecznego, uważne słuchanie, zadawanie inspirujących do myślenia i działania pytań, udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej wykonywanych zadań;
4. ocena wyników realizacji planu rozwoju pod kątem stopnia realizacji celów i sposobów dążenia do nich.

**Korzyści płynące z coachingu:**

- dopasowanie do indywidualnych potrzeb;
- motywowanie pracowników, zmniejszenie fluktuacji;
- pomaga wprowadzać wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniach do codziennej pracy;
- daje innym pracownikom pozytywny sygnał o wartości przypisywanej ludziom.

Tematyka związana z zarządzaniem ludźmi w organizacjach jest bardzo szeroka i obejmuje wiele zagadnień. Jednym z ciekawszych są różnice kulturowe związane z podejściem do pracy. W kolejnym rozdziale zarysuję krótko ten temat.



## ROZDZIAŁ 9: Międzykulturowość w pracy w NGO.

*Katarzyna Sławińska - Oleszek*

W organizacjach pozarządowych istnieje wiele okazji do współpracy z obcokrajowcami. Coraz więcej projektów wymaga współpracy międzynarodowej. Coraz częściej przedstawiciele organizacji wyjeżdżają na różnego rodzaju wizyty studyjne, aby przyglądać się rozwiązaniom stosowanym w innych krajach i wykorzystywać dobre praktyki na naszym gruncie. Coraz więcej obcokrajowców



Geert Hofstede, profesor Uniwersytetu w Maastricht, przeprowadził swego czasu badania w kilkudziesięciu krajach i wyróżnił cztery zasadnicze wymiary różnic między kulturami.

Są to:

- indywidualizm versus kolektywizm;
- dystans władzy;
- unikanie niepewności;
- męskość versus kobiecość.

Przygotowując swój zespół do współpracy międzynarodowej warto sprawdzić, w jakich wymiarach mogą pojawić się największe różnice. Na angielskiej stronie naukowca (<http://www.geert-hofstede.com/>) istnieje możliwość porównania omawianych obszarów.

odwiedza nasze organizacje, także w ramach wolontariatu. Dla części organizacji działalność międzynarodowa jest podstawowym zadaniem. Dlatego warto zdawać sobie sprawę z istnienia pewnych różnic kulturowych, które mają duży wpływ na funkcjonowanie w środowisku zawodowym.

Temat różnic kulturowych od kilku lat jest jednym z ważniejszych zagadnień nurtujących nie tylko międzynarodowe, ale i polskie przedsiębiorstwa. Różnice kulturowe prowadzą do wielu nieporozumień utrudniających codzienną pracę, ponieważ wpływają na komunikację i organizację pracy. Większość trudności wynika z braku świadomości zasad funkcjonowania osób pochodzących z różnych kultur. Zidentyfikowanie tych różnic i uświadomienie ich wszystkim członkom zespołu jest podstawowym krokiem w kierunku sprawnej współpracy.

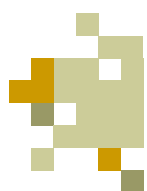
Osoby pochodzące z kultur nacechowanych dużym kolektywizmem (np. Korea, Portugalia, Grecja) cenią sobie przede wszystkim dobrą współpracę w zespole i dbają o relacje międzyludzkie, dlatego trudno im czasem odnaleźć swoje miejsce w polskich organizacjach, w których duży nacisk kładzie się na indywidualną pracę i rozwój.

Współpracując z przedstawicielami takich krajów jak Wielka Brytania, Niemcy czy Francja musimy pamiętać, iż dominuje u nich demokratyczny model zarządzania – chcą mieć więc wpływ na proces podejmowania decyzji i nie najlepiej czują się w sytuacji dyrektywnego przydzielania zadań.

Osoby z krajów skandynawskich zwykle znacznie lepiej niż Polacy radzą sobie w niepewnych sytuacjach, są bardziej otwarte na nowe rozwiązania, nie potrzebują wyraźnych procedur i zasad działania. Nie obawiają się zmian, a do pracy motywuje je chęć osiągnięć.

Według przytoczonych badań Polacy cenią sobie natomiast poczucie bezpieczeństwa, które gwarantuje istnienie określonych procedur i zasad. W kulturach męskich dominujące wartości w pracy to sukces i rozwój. Od kierowników oczekuje się przede wszystkim zdecydowania i asertywności.

W krajach takich jak Hiszpania, Dania czy Finlandia oczekuje się raczej kompromisów i łagodnego prowadzenia. Wysoko ceniona jest równość i sprawiedliwość.



**Bibliografia rozdziałów 6, 7, 8 i 9:**

Belbin R. Meredith, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003.

Chylewska Joanna, *Uwaga na różnice kulturowe*, Harvard Business Review Polska, lipiec 2004.

Kwiatkiewicz Anna, *Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych*, Seria 3w\*, Klon/Jawor, Warszawa 2002.

Listwan Tadeusz (red.), *Zarządzanie Kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Parsloe Eric, *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2000.

Peel Malcolm, *Rozmowa kwalifikacyjna. Gotowe pytania i wnioski z odpowiedzi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

Sosińska Nina, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków 2007.

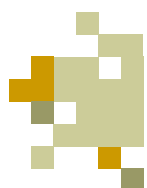
Stor Marzena, *Materiały dydaktyczne do przedmiotów: Zachowania organizacyjne oraz Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, 2007/2008.

Tyborowska Justyna, *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*, Beck Info Business, 2006.

*Planowanie kariery*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Biznes Tom 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

*Zarządzanie organizacją. Pakiet szkoleniowy T-Kit*, wydany przez Radę Europy i Komisję Europejską, lipiec 2000.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Biznes Tom 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.



## **ROZDZIAŁ 10: Ostrzenie piły, czyli książki, które warto znać będąc liderem.**

*Wyboru dokonał Jarosław Traczyński*

**Adair John, *Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.**

Znakomity poradnik autorstwa angielskiego autorytetu w dziedzinie przywództwa Johna Adaira, wydany w serii Anatomia Biznesu. W prosty, poparty przykładami i ćwiczeniami sposób, przedstawia wiedzę z zakresu psychologii motywacji. Do większości rozdziałów dołączone są przydatne testy.

**Adair John, *Przywództwo. Czego każdy menedżer powinien się uczyć od najlepszych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.**

Kolejny poradnik z serii Anatomia Biznesu. Książka dla tych, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę z zakresu filozofii przywództwa przyglądając się osiągnięciom wielkich przywódców (Nelson, Aleksander Wielki, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi). Autor pokazuje, czego możemy się od nich nauczyć.

**Adair John, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.**

W swojej kolejnej książce Adair, pierwszy w historii profesor przywództwa na uniwersytecie w Surrey, jawi nam się jako najważniejszy teoretyk tej dziedziny w Wielkiej Brytanii. Liczne przykłady dowodzą, że większość angielskich instytucji (armia, służba zdrowia, szkolnictwo i biznes) czerpie inspirację z jego koncepcji przywództwa „trzech kręgów”.

**Barnard Chester, *Funkcje kierownicze*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997.**

Wydane w latach trzydziestych XX wieku ale wciąż aktualne, fundamentalne dzieło o podstawach organizacji. Godne polecenia tym, którzy nie wierzą w proste recepty, podsuwane przez wszechobecne poradniki. Solidna literatura, żywa i inspirująca.

**Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.**

Autor pokazuje, jak zmieniają się style przywództwa w zależności od kultury. Książka zawiera porównawcze studium przywództwa w pięciu obszarach kulturowych: amerykańskim, arabskim, chińskim, japońskim i skandynawskim. Pozycja warta przeczytania, zwłaszcza przez tych, którzy pracują w międzynarodowych organizacjach, prowadzą wymiany lub mają szefów obcokrajowców.

**Blanchard Ken, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.**

Ken Blanchard, amerykański guru zarządzania, autor bestsellerowego *Jednominutowego menedżera*, tym razem pisze o przywództwie. Książka zawiera omówienie jednej z najważniejszych koncepcji przywództwa – przywództwa sytuacyjnego, które zrewolucjonizowało podejście do tego zagadnienia. Warto przeczytać!

**Bolchover David, Brady Chris, *90-minutowy menedżer. Lekcje z pierwszej linii zarządzania*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2007.**

Książka nie traktuje w bezpośredni sposób o przywództwie, ale może zainteresować zwłaszcza tych, którzy lubią sport. Autorzy analizują pracę najwybitniejszych trenerów piłkarskich (Alex Ferguson, Jose Mourinho) w Wielkiej Brytanii, pokazując ich drogę do wysokich wyników i sukcesu. Niezwykle inspirujące!

**Buckingham Marcus, *To jedno, co powinieneś wiedzieć... o świetnym zarządzaniu, wybitnym przywództwie i trwałym sukcesie osobistym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.**

Marcusa Buckinghama warto czytać! Od wielu lat stoi na czele programów Instytutu Gallupa, badających tysiące menedżerów z całego świata. Dysponując ogromną bazą

danych, Buckingham stara się wydestylować „to Jedno”, co powinien wiedzieć menedżer i przywódca. Książka kapitalnie ukazuje różnice pomiędzy zarządzaniem a przewodzeniem - rolami, które często są mylone.

**Buckingham Marcus, Clifton Donald, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.**

„To rewolucyjny program ukazujący, jak rozwijać wyjątkowe talenty i silne strony – u siebie i u ludzi, którymi zarządzamy”. Książka zawiera unikatowy numer identyfikacyjny dostępu do profilu StrengthsFinder.com, dzięki któremu można poznać pięć własnych najsilniejszych stron. Polecamy!

**Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.**

Tym razem Buckingham namawia nas, abyśmy porzucili „konwencjonalną mądrość” i podążyli za wybitnymi menedżerami, którzy często łamią „wszelkie zasady”. Książka intrygująca, zawierająca wiele praktycznych porad, zwłaszcza dla tych, którzy kierują zespołami ludzkimi i chcą to robić lepiej. Buckingham pokazuje, jak trudno jest dostrzec u siebie i u innych silne strony oraz jak zaprojektować stanowisko pracy, aby optymalnie je wykorzystać.

**Collins Jim, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.**

Obowiązkowa lektura! Collins powszechnie uznawany jest za największy autorytet w dziedzinie przywództwa, a jego książki czytają miliony liderów i menedżerów. Książka opisuje tzw. przywództwo piątego stopnia, które charakteryzuje się połączeniem osobistej skromności oraz siły i determinacji do osiągnięcia znakomitych wyników. Lekturę rekomenduje Peter Drucker tymi słowami: „Ta książka nie zmieni miernych w kompetentnych, ale może zmienić kompetentnych w doskonałych”.

**Covey Stephen, 7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.**

**Covey Stephen, 8. nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.**

**Covey Stephen, Merrill Roger, Merrill Rebecca, Najpierw rzeczy najważniejsze. Naucz się określać priorytety i skutecznie zarządzać czasem, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.**

**Covey Stephen, Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.**

Gorąco polecamy lekturę wszystkich książek Coveya! Odmieniły życie wielu ludzi... Wśród poradników motywacyjnych to literatura z najwyższej półki. „Jeden z najbardziej wpływowych ludzi Ameryki wskazuje, jak doprowadzić do erupcji własnych możliwości i tworzyć synergę, oznaczającą zwielokrotnione efekty wspólnych działań. Wypracowanie owych siedmiu nawyków prowadzi do twórczych zmian wewnętrznych, kształtowania trwałych relacji z innymi, inspirującego przywództwa na poziomie osobistym, interpersonalnym i menedżerskim”.

**Giuliani Rudolph, Przywództwo, Wydawnictwo M, Kraków 2003.**

Tym razem o przywództwie pisze praktyk, legendarny burmistrz Nowego Jorku. Pasjonująca książka dla każdego, kto interesuje się mechanizmami władzy. Pierwsza część opisuje tragiczne wydarzenia z 11 września 2001 r., które poznajemy z relacji naocznego świadka. Druga część zawiera piętnaście zasad skutecznego przywództwa zilustrowanych przykładami.

**Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.**

Autor bestsellerowej *Inteligencji emocjonalnej* opisuje jej znaczenie dla efektywnego przewodzenia. Książka pozwala dostrzec, jak ważne dla lidera jest uwzględnianie emocji własnych i ludzi, którymi kieruje. Z lektury możemy dowiedzieć się także, jak rozwijać inteligencję emocjonalną. Autorzy prezentują godne uwagi zestawienie stylów przywódczych, pozwalające zdiagnozować własny styl.

**Iacocca Lee, Whitney Catherine, *Gdzie się podziiali ci wszyscy przywódcy?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.**

Self-made man, były szef Chryslera, Lee Iacocca napisał pełen zaangażowania manifest, w którym przedstawia swój pogląd na przywództwo (albo jego brak?). Jeżeli kogoś interesuje amerykański i światowy wymiar przywództwa – będzie tą lekturą usatysfakcjonowany. To wiedza z pierwszej ręki...

**Gardner Howard, *Zmiana poglądów. Sztuka kształtowania własnych i cudzych przekonań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.**

Osoby zainteresowane psychologicznym podejściem do problematyki przywództwa znajdą w tej książce wiele cennych informacji o tym, jak zmieniają się nasze i cudze poglądy. To nie jest poradnik! To rzetelna literatura naukowa, zaś Gardner jest jednym z najważniejszych psychologów zajmujących się istotą ludzkiej inteligencji.

**Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.**

Każdemu liderowi przyda się wiedza z zakresu negocjacji. Jeżeli już się uczyć – to od najlepszych! Opierając się na badaniach Harvardzkiego Projektu Negocjacyjnego autorzy opracowali strategię negocjacyjną, która obecnie jest jedną z najczęściej stosowanych na świecie. Lektura obowiązkowa.

***Kierowanie ludźmi. Osobisty mentor, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.***

Praktyczny, kieszonkowy poradnik o tym, jak kierować ludźmi. Zawiera kilka użytecznych testów.

***Kotter John, Jak przeprowadzić transformację firmy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.***

Jak skutecznie przeprowadzić zmianę, jak ją zaplanować, jakich błędów unikać, jakie jest znaczenie wizji w procesie zmian? Na te i wiele innych ważnych pytań odpowiada profesor Harvard Business School John Kotter. Książka zasłużyła sobie na tytuł bestsellerem, to naprawdę inspirująca rzecz...

***Parks Sharon Daloz, Przywództwa można się nauczyć. Sposoby kreowania liderów w elitarnej szkole harwardzkiej, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.***

Książka jest opisem ciekawej metody szkolenia liderów opracowanej przez Ronalda Heifetza. Zainteresuje tych, którzy pracują z liderami, przygotowując dla nich programy szkoleniowe. Szkoda, że nie zawiera dodatku wideo, pomogłoby to w lepszym zrozumieniu proponowanej metody. Ciekawe...

***Santorski Jacek, Turniak Grzegorz, Alchemia kariery, Jobpilot, Warszawa 2005.***

„Każdy ma klucz do własnej kariery, trzeba tylko umieć go używać” - uczmy się więc od tych, którzy w Polsce znani są z sukcesów w pracy z menedżerami i liderami. Santorski i Turniak to solidna firma.

***Senge Peter, Piąta dyscyplina, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.***

„Financial Times” umieścił *Piątą dyscyplinę* na liście pięćdziesięciu książek wszech czasów z dziedziny zarządzania. I chyba słusznie. To niełatwa lektura, ale warta czasu i uwagi. Senge, twórca ruchu Organizacji Uczących się, prezentuje pięć podstawowych dyscyplin – technik samodoskonalenia się. Jego spojrzenie na

współczesna rolę lidera wykracza poza obiegowe opinie, których pełno w przeróżnych poradnikach. To prawdziwa filozofia zarządzania. Książka wizjonerska.

**Sujak Elżbieta, *ABC psychologii komunikacji*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006.**

ABC psychologii komunikacji przyda się każdemu liderowi. Zwięźle, przystępnie, kompetentnie, zachęcamy do lektury.

**Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.**

„Dwa traktaty zawierające zasady taktyki i strategii są skuteczne nie tylko w wojsku, ale również w interesach i życiu osobistym”. Dzieła zasługujące na uwagę liderów, stopień przyswajania zależy od stopnia wtajemniczenia... wszak wszystko już dawno wymyślili Chińczycy...

**Taffinder Paul, *Intensywny kurs przywództwa. Szybki program rozwoju zdolności przywódczych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.**

Kurs jest faktycznie intensywny i szybki. Przydatne testy. Lektura dla mających mało czasu.

***Harvard Business Review Polska***

Miesięcznik, który warto czytać! Drogi, ale niewątpliwie wart każdej zainwestowanej w siebie złotówki. Dla prenumeratorów bezpłatny dostęp do bezcennej strefy wiedzy Harvard Business. Szczegóły na [www.harvard.pl](http://www.harvard.pl).

## Autorzy poradnika

**Piotr Czekierda:** założyciel Kolegium Tutorów, od wielu lat związany z organizacjami pozarządowymi, gdzie pełnił m.in. rolę lidera projektów oraz szefa zespołów projektowych. Jako trener współpracuje z organizacjami pozarządowymi, szkoli także organizacje biznesowe w zakresie przywództwa i zarządzania projektami. Tutor 2 i 3 edycji Programu Liderzy PAFW, w którym zajmował się rozwojem indywidualnym liderów organizacji pozarządowych. W latach 2005 – 2008 wspierał także liderów biorących udział w projekcie „Cyber-ręka lidera. Wspieranie liderów przemian społecznych w Polsce”. Doktorant Uniwersytetu Wrocławskiego.  
*Kontakt: piotr.czekierda@tutoring.pl*

**Katarzyna Sławińska - Oleszek:** doradca zawodu, pracowniczka merytoryczna w Pozarządowym Ośrodku Kariery. Absolwentka studiów podyplomowych „Doradca-Trener-Konsultant” Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, studentka Akademii Ekonomicznej na kierunku „Nowoczesne Zarządzanie Kadrami”. Doświadczona trenerka i superwizorka wideotreningu komunikacji.

*Kontakt: katarzyna.oleszek@pok.org.pl*

**Jarosław Traczyński:** założyciel Kolegium Tutorów, doświadczony lider i menedżer niepublicznych instytucji edukacyjnych (m.in. dyrektor Liceum Akademickiego DSWE), wieloletni szef zespołów pracowniczych. Inicjator nowatorskich rozwiązań w zakresie rozwijania potencjału młodych ludzi. W swojej pracy inspirował się metodami tutoringu i coachingu. Zajmuje się także historią przywództwa. Przygotowuje doktorat z zakresu relacji mistrz - uczeń.

*Kontakt: jaroslaw.traczynski@tutoring.pl*

**Dominika Traczyńska:** członek zarządu i skarbnik Towarzystwa Edukacji Otwartej. Z ramienia TEO koordynuje działania Partnera w projekcie „Cyber-ręka lidera. Wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce” realizowanym w ramach IW EQUAL.

*Kontakt: dominika.traczynska@gmail.com*



Autorzy poradnika pragną złożyć serdeczne podziękowania wszystkim Liderkom i Liderom organizacji pozarządowych, którzy wzięli udział w szkoleniach organizowanych w ramach projektu „Cyber — ręka. Wspieranie liderów przemian społecznych w Polsce”. Wspólna praca warsztatowa, poznanie Waszego doświadczenia i poszukiwanie najlepszych sposobów rozwijania młodych pracowników organizacji pozarządowych były dla nas cennym źródłem inspiracji. Dziękujemy!

Bardzo dziękujemy Annie Staszek za współpracę przy przygotowaniu i prowadzeniu szkoleń.

Szczególne wyrazy wdzięczności kierujemy także w stronę naszych współpracowniczek: Eweliny Skrobisz i Alicji Pietrzyk. Wasze wsparcie przy organizacji szkoleń „Inspirujące przywództwo i skuteczne techniki rozwoju pracowników organizacji pozarządowych.” było nieocenione. Dziękujemy!

## SPIS TREŚCI

### CZEŚĆ 1: Wprowadzenie w przywództwo 2 – 35

**Przywództwo, czyli między liderem a menedżerem 2**

**Jak przewodzić w sposób inspirujący 9**

**W stronę inspiracji, czyli złote myśli o przywództwie 20**

**Trzy spojrzenia na bycie liderem 26**

### CZEŚĆ 2: Praktyczne aspekty przywództwa w organizacji pozarządowej 36—72

**Jak utrzymać i rozwijać ludzi w organizacjach, czyli prawdziwe wyzwanie dla liderów sektora 36**

**Kierownicze zadania lidera: dobór ludzi, budowanie zespołu 45**

**Jak skutecznie rekrutować pracowników w NGO 52**

**Ocena pracowników. Rozwój pracowników. Motywowanie 59**

**Międzykulturowość w pracy w NGO 63**

**Ostrzenie piły, czyli książki, które warto znać będąc liderem 66**

**Autorzy poradnika. Podziękowania**

*Poradnik jest jednym z rezultatów projektu „Cyber-ręka lidera. Wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce” realizowanego w ramach IW EQUAL i finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.*

