



3. Zarządzanie ludźmi

3.1. Wprowadzenie

Kim są ludzie?

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

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

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

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

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

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

3.2. Zespoły i ich liderzy

3.2.1. Praca zespołowa i przywództwo

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

Propozycje ćwiczeń

Czym jest zespół?

Czy jest to grupa stworzona do realizacji określonego wspólnego celu?

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

Co decyduje o efektywności zespołu?

Umiejętności komunikacji i przekazywania informacji zwrotnej?

Zdolność do utrzymania grupy?

Wsparcie dla liderów?

Równowaga odpowiednich kompetencji?

Atmosfera zaufania, otwartości i wspólnoty?

Pełne uczestnictwo i chęć uczestnictwa?

Zaangażowanie w realizację celów zespołu?

Jakie są minusy pracy zespołowej?

Czasochłonność?

Utrata indywidualnej tożsamości?

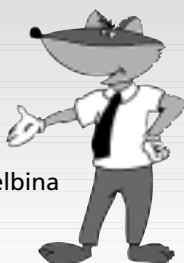


W tym dziale chcielibyśmy przedstawić narzędzia, które pozwalają zoptymalizować funkcjonowanie zespołu. Warto zacząć od poniższych pytań, które można następnie wykorzystać w ćwiczeniu.

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

Propozycje ćwiczeń

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



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

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

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

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

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

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

Propozycje ćwiczeń

- Wymieńcie różne funkcje menedżera
Koordynacja
Stymulacja
Motywacja
Stanowienie wzoru do naśladowania
Rekrutacja
Wytyczanie celów i docelowych wyników
Dbanie o to, by praca została wykonana
Ogląd całości



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

**Rys. ZO-11: Osoby, które warto mieć w zespole¹⁰**

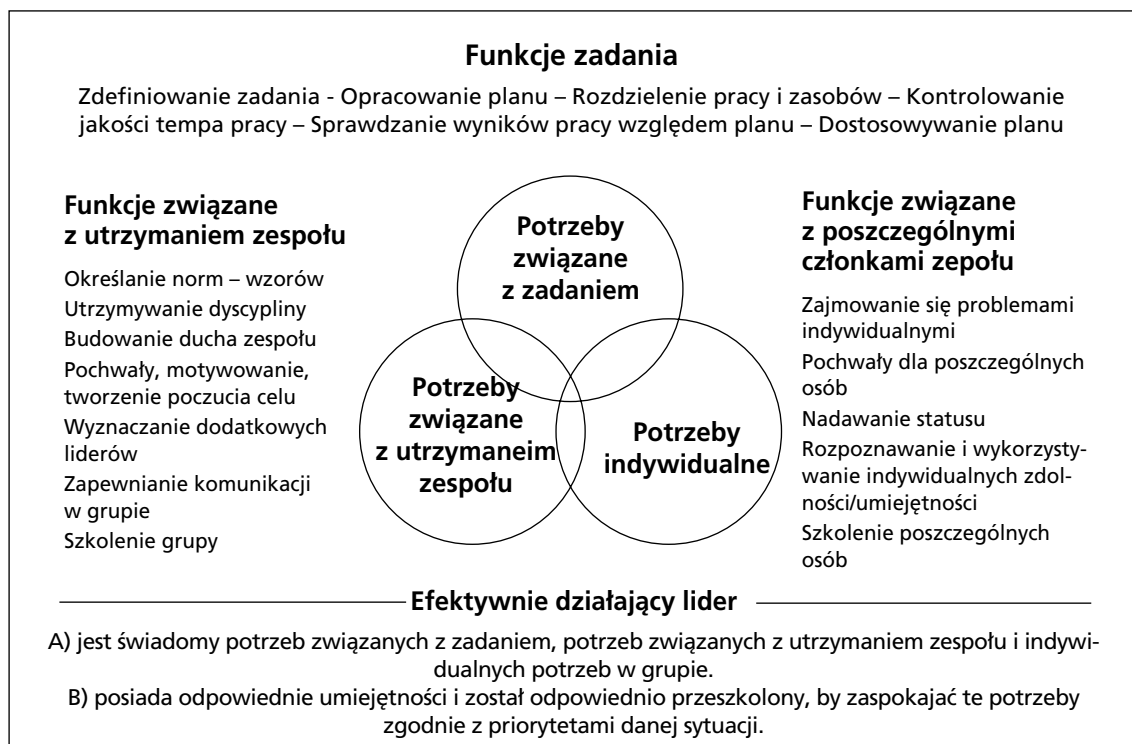
Typ	Typowe cechy	Zalety	Dopuszczalne wady
Organizator	Konserwatywny, obowiązkowy i przewidywalny.	Umiejętności organizacyjne, zdrowy rozsądek, pracowitość, samodyscyplina.	Brak elastyczności i niechęć do wprowadzania niesprawdzonych pomysłów/koncepcji.
Lider	Spokojny, opanowany i pewny siebie.	Zdolność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

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

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



Rys. ZO-12: Model przywództwa ukierunkowanego na działanie



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

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

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

Propozycje ćwiczeń

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

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

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

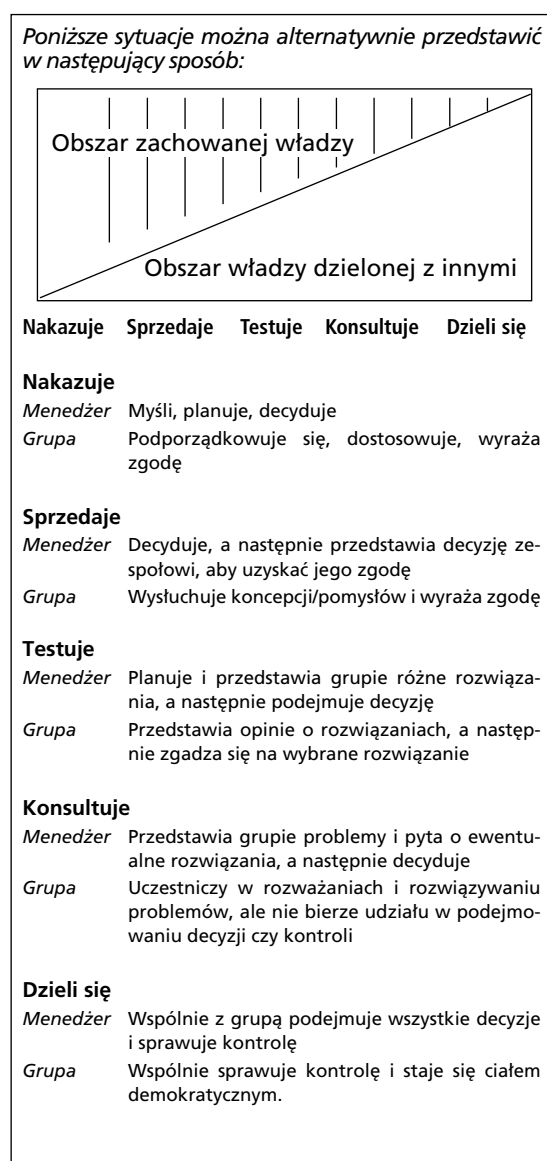


społy i jednostki – oraz decydować o tym, jak należy na nie zareagować. Równocześnie decyzje lidera tworzą sytuacje – nowe zadania, ściślej powiązane wewnętrznie zespoły, lepiej rozwinięte jednostki (bądź sytuacje odwrotne). Sposób podejmowania tych decyzji stanowi odzwierciedlenie przyjętego stylu przywództwa.

Szereg autorów połączyło swoje opisy stylu przywództwa z własną interpretacją dróg rozwoju zespołów. Ich modele pomagają ocenić, w jakim stopniu określony styl przywództwa jest odpowiedni na określonym etapie rozwoju zespołu.

Poniższy model pozwala dostrzec wyraźnie zarysowane etapy rozwoju zespołu. W rzeczywi-

Rys. ZO-13: Jak wybrać wzorzec przywództwa



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

Rys. ZO-14: Model śliskiego masztu

WYKONANIE	• Pozytywne ukierunkowanie • Kreatywność • Inicjatywa • Otwarte i szczere stosunki międzyludzkie • Zaangażowanie, poczucie dumy w zespole, duch zespołowy • Dojrzałość
NORMA	• Nowe cele • Atmosfera szczerości, tolerancji i gotowości do wysłuchania innych • Głębsze związki międzyludzkie, zrozumienie dla wartości wyznawanych przez innych i wkładu, jaki wnoszą • Wykonywanie zadań zgodnie ze zdolnościami/umiejętnościami poszczególnych osób i całego zespołu • Wprowadzenie własnej zespołowej dyscypliny • Rozwijanie asertywności
SZTORM	• Wyrażanie odczuć, jakie wzbudzają w nas inne osoby • Emocjonalność • Brak ukierunkowania • Brak poczucia bezpieczeństwa • Działania/postępowanie ludzi niezgodne z oczekiwaniami
FORMA	• Kto za kim podąża • Słaba umiejętność słuchania • Skrywanie uczuć • Płytkie stosunki międzyludzkie • Brak elastyczności • Świadomość statusu własnego i innych • Działanie/postępowanie zgodnie z tym, czego oczekują od nas inni • Myślenie o własnych potrzebach i problemach

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



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

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

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

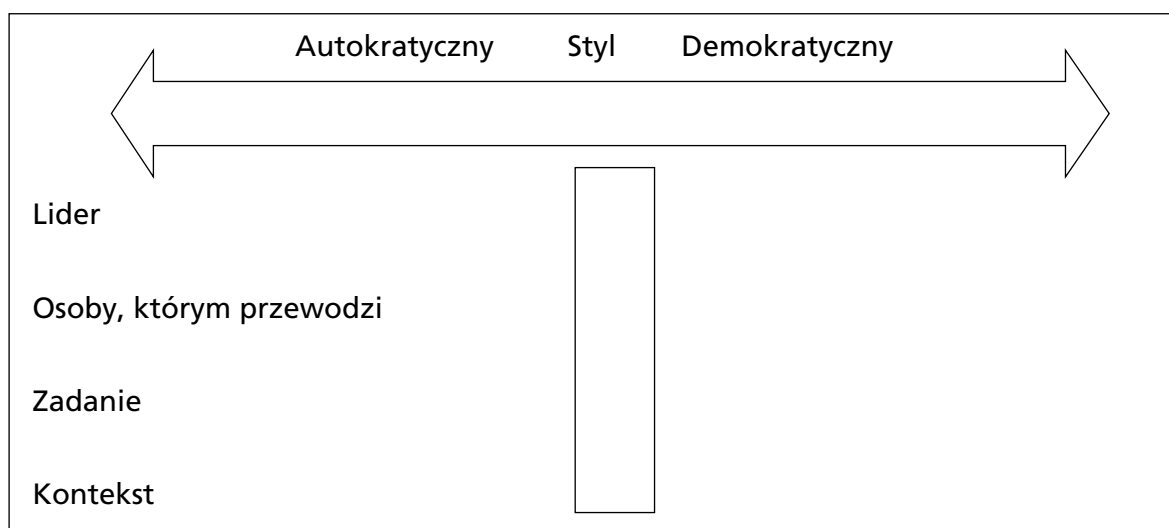
Propozycje ćwiczeń

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

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

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

Rys. ZO-15: „Najbardziej odpowiedni” wariant





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

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

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

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

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

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

3.2.2. Motywowanie ludzi

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

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

Propozycje ćwiczeń

W ramach wprowadzenia do problematyki motywacji musimy zadać następujące pytania:

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

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

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

Propozycje ćwiczeń

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

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

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

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

Propozycje ćwiczeń

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



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

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

Propozycje ćwiczeń

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

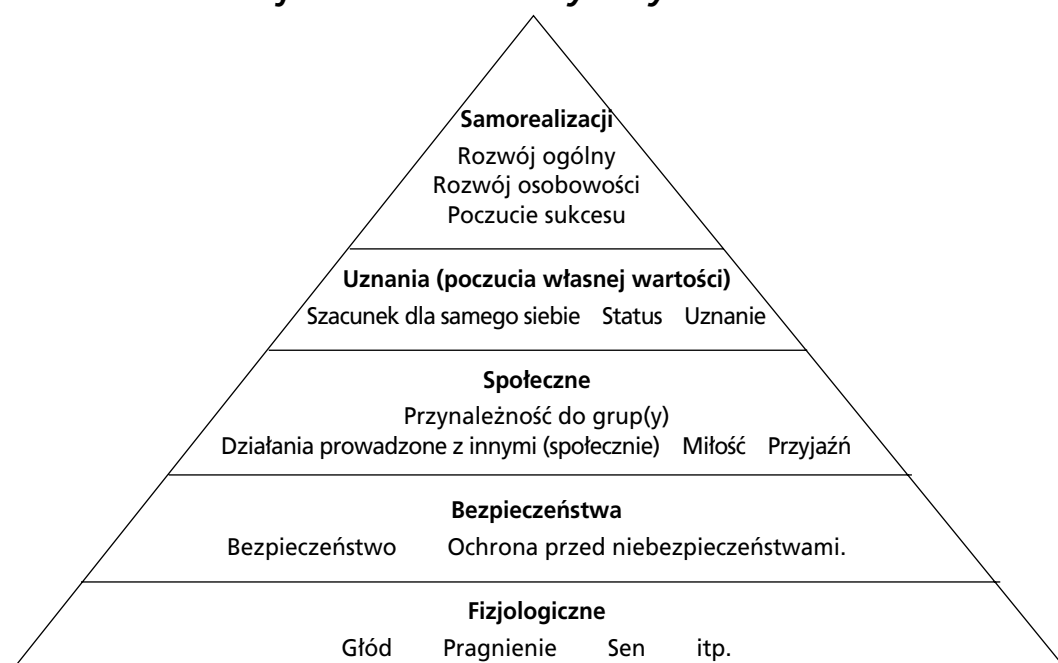
Alderfer (w: Handy, 1990) zgrupował potrzeby z hierarchii Masłowa w trzech działach: potrzeby egzystencjalne (kategoria 1 i 2 u Masłowa), potrzeby związane ze stosunkami międzyludzkimi (kategoria 3 i część kategorii 4 u Masłowa) oraz potrzeby rozwojowe (część kategorii 4 i kategoria 5 u Masłowa). Stwierdził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

Propozycje ćwiczeń

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

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

Rys. ZO-16: Potrzeby indywidualne





a potrzeby rozwojowe do potrzeb indywidualnych.

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

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

Uwaga: na określenie grupy potrzeb społecznych używa się w polskim piśmiennictwie psychologicznym nazwę – potrzeby przynależności i miłości a czasem przynależności i użyteczności¹¹.

3.2.3. Przekazywanie uprawnień

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

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

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

3.2.4. Odpowiedzialność

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

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

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

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



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

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

3.3. Szkolenie, rozwój i ocena

3.3.1. Ucząca się organizacja

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

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

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

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

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

Propozycje ćwiczeń

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

Propozycje ćwiczeń

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



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

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

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

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

3.3.2. Style uczenia się

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

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

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

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

3.3.3. Ocena pracy i przegląd wyników pracy

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Propozycje ćwiczeń

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



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





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

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

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

3.4. Trening, mentoring i doradztwo

3.4.1. Trening

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

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

Propozycje ćwiczeń

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

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

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

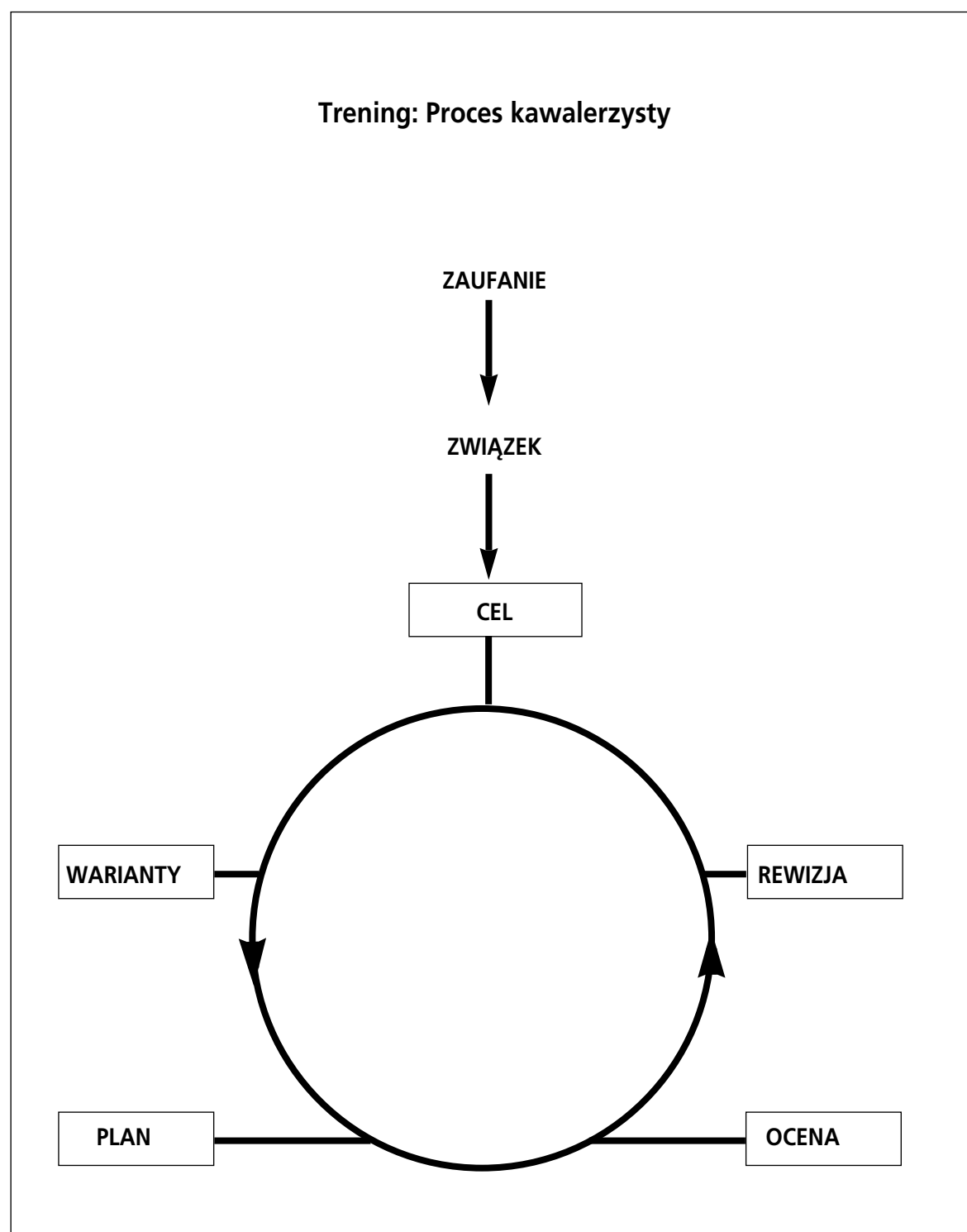
Z przedstawionego niżej modelu wynika, jak ważne w procesie uczenia się są stosunki z drugą osobą. Zaufanie pozwala budować stosunki umożliwiające dojście do określonych celów w sposób cykliczny.

Propozycje ćwiczeń

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



Rys. ZO-18: Wykres kawalerzysty





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

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

Lista praktycznych wskazówek dotyczących przekazywania opinii:

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

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

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

3.4.2. Mentoring

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

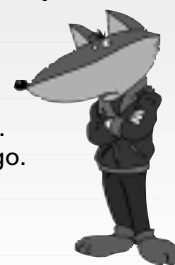
i doradztwo używa się często w znaczeniu mentoringu, ale mamy nadzieję, że w tej części poradnika uda nam się dostatecznie wyraźnie wskazać różnice pomiędzy tymi trzema pojęciami.

Propozycje ćwiczeń

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

MENTORZY

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



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

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

Propozycje ćwiczeń

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



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

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

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

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

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

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

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

3.4.3. Doradztwo

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

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

Kontrakt – Badanie – Zrozumienie – Działanie – Rewizja

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

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

Zachęcić
Zadać pytania
Przemyśleć
Podsumować



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

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

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

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

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

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

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

