

# PRACA W ZESPOLE I WSPÓŁPRACA Z WOLONTARIUSZAMI





Opracowanie „Praca w zespole i współpraca z wolontariuszami” powstało w ramach projektu „Wiarygodni, kompetentni, przejrzysti – organizacje pozarządowe w działaniu”, realizowanego w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Celem projektu jest dostarczenie wybranym organizacjom pozarządowym wiedzy i umiejętności dotyczących mechanizmów decyzyjnych, standardów finansowych, zarządzania organizacją i jej relacji z otoczeniem. Poprzez to nastąpi poprawa funkcjonowania przeszkolonych organizacji, ich zdolności do oddziaływania na otoczenie i stanowienia lokalnych centrów aktywności obywatelskiej.

Fundusz dla Organizacji Pozarządowych (FOP) został ustanowiony w ramach Mechanizmów Finansowych i przeznaczony jest dla organizacji pozarządowych na realizację przedsięwzięć o charakterze niedochodowym, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG, zwiększenia roli społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz zacieśniania współpracy pomiędzy Polską a Państwami - Darczyńcami.



Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych

# PRACA W ZESPOLE I WSPÓŁPRACA Z WOŁONTARIUSZAMI



Warszawa 2008

*Autor:*

Damian HAMERLA

*Skład oraz łamanie:*

Cyprian MALINOWSKI

ISBN: 83-88753-25-8

Fundacja Edukacja dla Demokracji  
ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa,  
[www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)

Druk: Z.P.TESTDRUK ul. Owocowa 12, 40-158 Katowice  
tel. (32) 3503930, 2036870, faks (32) 3543010  
e-mail: [testdruk@testdruk.pl](mailto:testdruk@testdruk.pl), [www.testdruk.pl](http://www.testdruk.pl)

# Spis treści

	str
<i>Tytułem wstępu...</i>	7
<i>Dlaczego wolontariat?</i>	9
<i>Sztuka poznania siebie</i>	13
<i>Rola zespołu</i>	21
<i>Potrzebny lider...</i>	27
<i>Znaczenie motywacji</i>	35
<i>Czas to pieniądź</i>	41
<i>Planuj z głową i skazuj się na sukces</i>	51
<i>Recenzja</i>	57





## Tytułem wstępu...

*Praca w zespole i współpraca z wolontariuszami, czemu poświęcona jest ta publikacja, to niezwykle odpowiedzialne wyzwania, do których należy być właściwie przygotowanym. Właściwie, czyli w taki sposób, by potrafić pogodzić wiele różnic pomiędzy osobami, które ze sobą współpracują i z którymi my współpracujemy. Różne osoby bowiem to różne charaktery, predyspozycje osobowościowe, zwyczaje, style pracy, temperamenty i wiele innych elementów mających wpływ na wspólne podejmowanie zaplanowanych działań.*

*Jak więc sprawić, by współpraca w zespole przebiegała w harmonijny sposób, a zaangażowanie wolontariuszy pozwalało na ich szczerą satysfakcję z wykonanych działań? Istnieje wiele sposobów na właściwe zapanowanie nad powyższymi kwestiami. Ze swej strony chciałbym zaproponować kilka rozwiązań praktycznych, na co dzień stosowanych w wielu organizacjach pozarządowych, gdzie się sprawdzają. Znakomitą część z nich osobiście wykorzystuję w swojej organizacji podczas realizacji projektów społecznych. W publikacji tej poświęcam także trochę miejsca kluczowym kwestiom mającym uniwersalne zastosowanie w wielu różnych sytuacjach, a dotyczące m.in. efektywne zarządzania czasem, czy też wyborem priorytetów w działaniach.*

*Mam nadzieję, że prosta forma i praktyczny charakter publikacji przypadną do gustu osobom, do rąk których ona trafi. Liczę także, iż proponowane narzędzia będą wykorzystywane w wielu organizacjach, dzięki czemu wzbogacą i rozszerzą wachlarz różnych rozwiązań dotychczas stosowanych.*

autor







## Dlaczego wolontariat?

*„Zaiste mało dajesz, jeśli tylko z dóbr posiadanych udzielasz coś innym.  
Darzysz prawdziwie, gdy z siebie samego coś dajesz drugiemu”.*

*Kahlil Gibran*

Wolontariat we wszystkich swoich postaciach jest przede wszystkim sprawą serca i umysłu, które potrafią otwierać się na potrzeby innych ludzi, ofiarowując im część swojego czasu, służąc sprawie postępu czy wykształcenia człowieka. Niosąc pomoc ludziom potrzebującym uczymy się pokory, zaangażowania, zdobywamy nieocenione doświadczenie w kontaktach z drugim człowiekiem. Zdobywamy wiedzę, nabywamy umiejętności, kształtujemy postawy. Nie są to tylko wyświechtane, czysto teoretyczne frazesy. Dzisiejszy rynek pracy – często określany mianem „dżungli pracy” – wymusza wciąż nowe wymagania wobec młodych ludzi. Jednym z nich jest doświadczenie. Ogłoszenia o pracę typu „Zatrudnię młodych, po studiach, z 5-letnim doświadczeniem” już nie śmieszają i nie dziwią, a wręcz przeciwnie – często są traktowane jako norma w dzisiejszych czasach. Czy możliwe jest skończyć studia i jednocześnie posiadać 5-letnie doświadczenie? Zdecydowanie tak! Różne są sposoby jego zdobywania: praca dorywcza, zawodowa (i to nie tylko podczas studiów zaocznych), a także wolontariat. Wolontariat w dzisiejszym świecie jest na pewno ogromną szansą! Szansą rozumianą przeze mnie w trojaki sposób. Po pierwsze, wolontariat stanowi możliwość poznania. Dzięki niemu poznajemy nie tylko coraz to nowych ludzi (zarówno tych, którym pomagamy, jak i tych, z którymi to czynimy), ale przede wszystkim poznajemy samych siebie. Mamy możliwość sprawdzenia, na ile jesteśmy wytrwali w naszych deklaracjach pomocy innym i czy konsekwentnie potrafimy wywiązywać się

z powierzanych nam obowiązków. Drugą szansą, jaką stwarza wolontariat jest przedsiębiorczość społeczna. Taka postawa, zwłaszcza u młodych ludzi, ułatwia im odnalezienie się na rynku pracy. Dzięki wolontariatowi wciąż zdobywamy nową wiedzę, nabywamy konkretne umiejętności i co najważniejsze – gromadzimy, tak istotne dzisiaj, doświadczenie zawodowe. Wreszcie trzecia szansa, jaką daje wolontariat, ta najważniejsza – pomoc drugiemu człowiekowi! Niesienie takiej pomocy, w różnej formie i w różnym wymiarze, ma niezwykłą wartość i jest to motywacja większości wolontariuszy.

Jak wiele różnych obliczy może przybierać wolontariat doskonale wiedzą wszyscy Ci, którzy zaangażowani są w działania na rzecz innych. Nie ma jedynej słusznej ścieżki i recepty na pomoc drugiemu człowiekowi. Wolontariusze mogą angażować się w działania i inicjatywy podejmowane przez różne podmioty, w tym organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne. Formuła wolontariatu jest więc bardzo pojemna: pozwala pomagać praktycznie wszystkim, a wachlarz dziedzin, w które angażować się mogą wolontariusze, jest niezwykle szeroki. Istotą współpracy z wolontariuszami jest to, że korzyści z niej praktycznie czerpią wszyscy: sam wolontariusz, organizacja, która umożliwi mu świadczenie pomocy innym i Ci, którzy bezpośrednio doświadczają tej pomocy. Bez względu na to, czy to uczniowie gimnazjum, liceum, technikum, czy studenci, znajdują oni w wolontariacie coś, co ich przyciąga i sprawia, że pozostają z nim związani przez długi czas. Takich osób nieustannie przybywa. Często pytają samych siebie, czym jest to „coś”? Tego nie można w prosty sposób zdefiniować, to się po prostu czuje. Przyczyny zaangażowania w wolontariat są różne: od chęci pomocy drugiemu człowiekowi, spędzenia z nim czasu, podzielenia się z nim swoją wiedzą, przez możliwość zdobycia dodatkowych umiejętności, czy doświadczenia, a skończywszy na wykształceniu się takich czy innych cech, a nawet zdobyciu konkretnych kontaktów i poznaniu wielu różnych ludzi. Każdy wolontariusz ma inną motywację do pracy społecznej. Jako liderzy, koordynatorzy grup wolontariuszy musimy poznać tę motywację, dlatego zdecydowali się pomagać innym i co jest siłą napędową sprawiającą, że chce im się chcieć pracować na rzecz drugiego człowieka. Dzięki temu łatwiej nam będzie wspierać ich w trudniejszych chwilach, kiedy pojawiające się trudności będą zniechęcały ich do dalszej pracy w tym charakterze.

Koniecznym jest także stwarzać perspektywy rozwoju naszym współpracownikom poprzez chociażby zapewnienie im udziału w różnych warsztatach, kursach czy szkoleniach. Musimy wspólnie przygotowywać

młodych ludzi do odnalezienia się na dzisiejszym rynku pracy. Uświadomić im, że wiele zależy od nich samych. Należy wykorzystywać w życiu różne pojawiające się szanse. Doskonałą formą kształtowania osobowości i zdobywania dużego doświadczenia zawodowego jest także uczestnictwo w projektach. A wszystko po to, aby w przyszłości więcej było ludzi, którzy dzięki sile woli, serca, charyzmie i pogodzie ducha będą propagować szlachetną ideę wolontariatu. Ci zaś, którzy nieustannie zasilają rzeszę bezrobotnych absolwentów zastanawiających się nad nietrafionym wyborem zawodu niech stanowią jedynie mniejszość.

Osoby, które dopiero rozważają chęć poświęcenia swojego czasu na pomoc innym jako wolontariusz, zachęcam do zastanowienia się, w jaki sposób i komu chcieliby pomagać. Na pewno nie jest to łatwa decyzja. Warto odwiedzić najbliższy ośrodek zajmujący się wolontariatem, w którym na pewno można otrzymać ofertę działań i fachową informację o tym, gdzie można pracować w takim charakterze.





## Sztuka poznania siebie

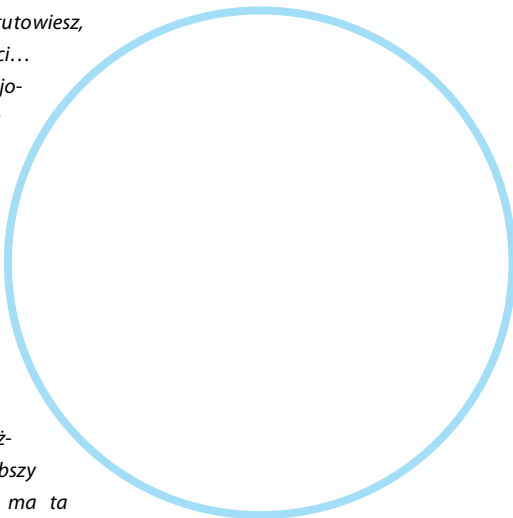
*„Obecnie nawet ludzie o bardzo skromnych zdolnościach  
będą musieli nauczyć się zarządzać sobą”.*

*Peter F. Drucker*

Jeśli masz być osobą, która będzie koordynowała pracę wolontariuszy i pełniła rolę lidera, przede wszystkim musisz koniecznie poznać swoje zasoby, potencjał i możliwości. Bez tego trudno budować autorytet i wiarygodność, które lider pracujący z młodzieżą musi posiadać, ponieważ stanowi on pewnego rodzaju wzór do naśladowania. To niezwykle trudne i odpowiedzialne zadanie. Zastanów się dokładnie, czy jesteś w stanie wziąć na swoje barki taką funkcję i czy Twoje predyspozycje osobowościowe są w stanie podołać właściwemu wywiązywaniu się z takiej funkcji? Przede wszystkim, koniecznie poznaj najlepiej jak się da siebie samego. Określ swoje obszary i narzędzia, dzięki którym dowiesz się o sobie nieco więcej.

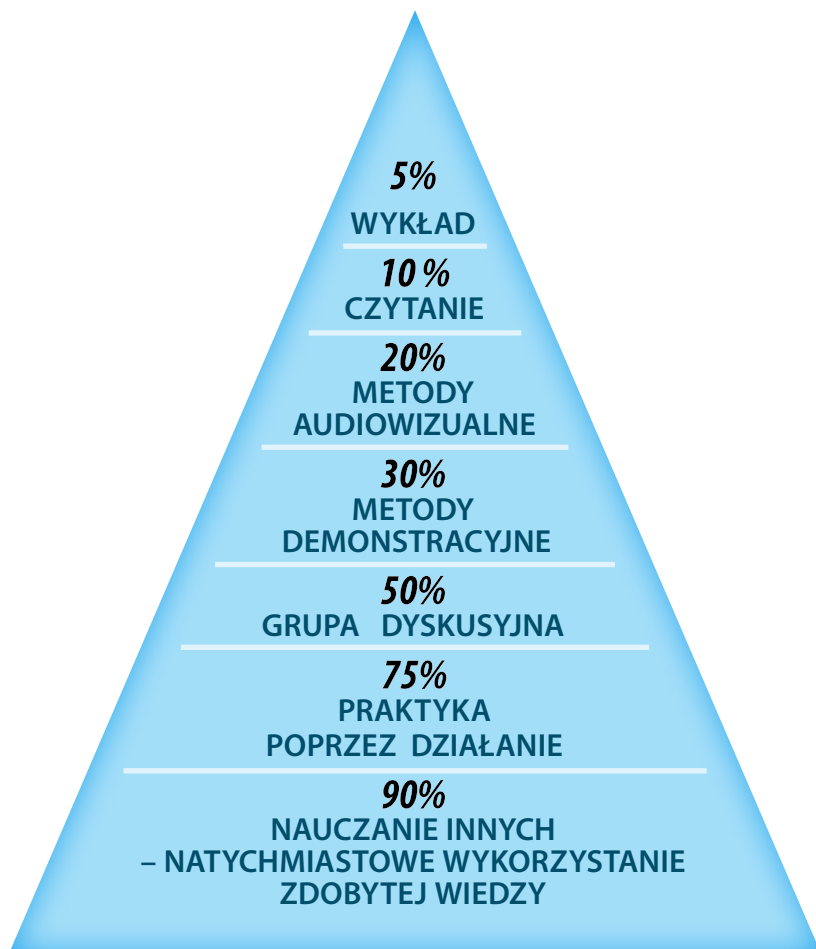
Czym są obszary? To wyznawane przez nas wartości, posiadane nawyki, talenty, przekonania czy style uczenia się. Do wartości zaliczyć możemy m.in.: miłość, radość, zabawę, harmonię, komfort, bliskość, piękno, zdrowie, wpływ, wolność, szacunek, honor, kreatywność, pokój, przyjemność, władzę, uznanie, uczciwość, spójność, spokój ducha, prawość, wiedzę, pracę zespołową, szybkość, ciężką pracę, dokładność, nowatorstwo, poczucie własnej wartości, rodzinę i bliskich, czyste sumienie, pieniądze, przyjaźń, sławę, wolny czas, wykształcenie. Które z tych wartości są dla Ciebie najważniejsze i pełnią pierwszoplanową rolę w Twoim życiu? Jak rozkładają się proporcje między życiem prywatnym, rodzinnym, a zawodowym bądź społecznym? Pomoże Ci poniższe ćwiczenie.

*Jeśli przypomnisz sobie dzielenie tortu to wiesz, że kawałki mogą być różnej grubości... Przyjmujemy, że wszystkie krojne są od środka. Poniższy okrąg symbolizuje Twój życiowy tort wartości. Przeczytaj najpierw wszystkie wyżej wymienione wartości, które masz do dyspozycji (nie musisz uwzględniać wszystkich przy podziale tortu) i wybierz te, które są dla Ciebie najważniejsze. Następnie narysuj odpowiedniej grubości kawałki odzwierciedlające ważność danych wartości (im grubszy kawałek tym większe znaczenie ma ta wartość). Dla pełnej przejrzystości możesz każdej wartości dodatkowo przyznać wartość procentową. Suma wszystkich wartości (kawałków tortu) to 100%.*



Po wykonaniu ćwiczenia przeanalizuj, które wartości w Twoim życiu stanowią największy „kawałek”... Z wielkości których nie jesteś zadowolony? Których proporcje chciałbyś zmienić? Jakie zastosowanie mają te wartości w codziennej pracy lidera?

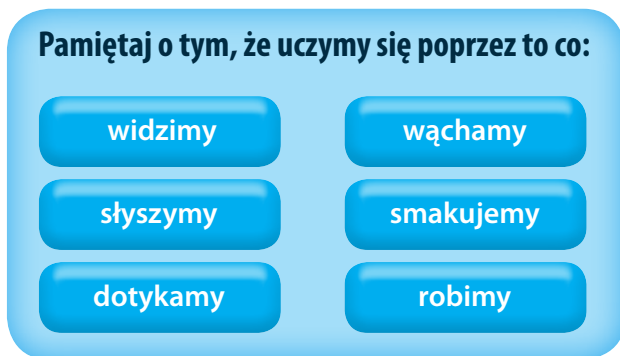
**Kiedy nabywanie nowej wiedzy odbywa się najszybciej i najskuteczniej?**  
Określ swój indywidualny styl uczenia się i korzystaj z niego jak najczęściej.  
Piramida zapamiętywania może Ci w tym pomóc.



## PIRAMIDA ZAPAMIĘTYWANIA

STOŻEK DALE'A

Im więcej zmysłów angażujemy w zgłębianie nowych wiadomości, tym większa szansa na ich szybsze przyswojenie. Najlepiej uczymy się nowych rzeczy po prostu je wykonując. Po raz kolejny przekonujemy się więc, dlaczego tak ważne i istotne są: doświadczenie zawodowe i praktyka, o którą każdorazowo pytają pracodawcy.



Wykorzystuj różne narzędzia i techniki, dzięki którym możesz się dowiedzieć bardzo wiele o sobie. Zrób praktyczny użytek ze słów amerykańskiej pisarki Harper Lee: *„Ludzie generalnie dostrzegają to, czego szukają i słyszą to, w co się wsłuchują”* i poznaj lepiej sam siebie. Mogą Ci w tym pomóc m.in. poniżej krótko opisane narzędzia.

**Model 360** stopni jest to nowoczesna technika oceniania, której istota polega na tym, iż oceniana osoba lub zespół osób otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy, zachowania, etc. Informacje te są zbierane na podstawie opinii wyrażonych przez określone grupy respondentów, najczęściej tych, którzy współpracują z ocenianym oraz odczuwają wpływ jego działań. Model ten pozwala stwierdzić, jak inne osoby postrzegają ocenianą osobę oraz jej zachowanie i postępowanie. Oceniany otrzymuje jedynie ocenę syntetyczną, natomiast oceny dokonane przez poszczególne osoby są poufne.

Informacje zwrotne można podzielić na 4 kategorie, które dotyczą:

- » obszarów wymagających rozwoju,
- » mocnych stron,
- » rozbieżności,
- » ukrytych mocnych stron.



Pierwsze dwie kategorie obejmują oczekiwane wyniki, czyli takie, w których opinie respondentów są zbieżne z tymi, które wynikają z samooceny pracownika. Do dwóch kolejnych kategorii należą takie informacje, co do których ocena respondentów różni się od samooceny pracownika.

Ocena 360 stopni pozwala każdemu z ocenianych na dokonanie samooceny oraz otrzymanie informacji zwrotnych dotyczących swojej pracy od innych członków organizacji i osób, z którymi współpracuje. W praktyce oznacza to, że każdy z nich otrzymuje informacje pochodzące od przełożonych, podwładnych, koleżanek, kolegów zajmujących podobne stanowiska. Często taka osoba jest również oceniana przez klientów, bądź petentów, a nawet współpracujących dostawców różnych towarów i usług.

**Feedback** – podstawa rozwoju profesjonalisty, ale skuteczny tylko wtedy, kiedy wyrazisz na niego zgodę. Metoda ta polega na udzielaniu informacji zwrotnej danej osobie np. na temat efektów jej pracy. Powinna być ona udzielana w sposób bezpośredni i zrozumiały.

Feedback dotyczy zarówno informacji pozytywnej jak i negatywnej. Dlaczego feedback powinien być udzielany na bieżąco? Już po chwili osoba lub współpracownik może popełnić ten sam błąd, a szybka informacja może temu zapobiec. Jeśli wkładamy trud i zaangażowanie w swoją pracę, dobrze się z niej wywiązując, oczekujemy pozytywnej oceny, która pozwoli nam z większą motywacją przystąpić do kolejnego zadania. Po upływie określonego czasu często nie pamiętamy już, o co chodziło i dlaczego tak, a nie inaczej postąpiliśmy w danej sytuacji.

Feedback, który oparty jest na kompetencjach, posiada zdecydowaną przewagę nad tradycyjną, zorientowaną tylko na rezultaty oceną. Zwraca się bowiem uwagę, jakie konkretne umiejętności są mocną stroną, a jakie należy jeszcze dopracować. Udzielając na bieżąco feedbacku opartego na kompetencjach podnosimy motywację i efektywność pracy, otrzymujemy bardzo precyzyjną informację zwrotną. I co najważniejsze: wszystko to zyskujemy bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Coraz częściej przeprowadza się różnego rodzaju testy, dzięki którym dowiadujemy się o sobie wielu nowych rzeczy dot. naszych zachowań, predyspozycji zawodowych, mocnych i słabych obszarów, nad którymi musimy jeszcze popracować. Istnieje wiele takich testów i nie są to już tylko pojedyncze kwestionariusze, ale zintegrowane systemy różnych narzędzi diagnostycznych, które z dużą precyzją są w stanie określić daną osobę.

Jednym z takich systemów, po który chętnie sięgają pracodawcy, jest poniższy model.

**Model Extended DISC** oparty na teoriach Carla Junga i Williama Marstona pozwala identyfikować style zachowań ludzi w organizacji.

Istotą tego narzędzia jest obserwacja i analiza zachowań, a nie analiza osobowości. Model nie klasyfikuje ludzi jako dobrych lub złych, nie mierzy ich inteligencji, ani wiedzy czy umiejętności, jedynie ich *style zachowań*, a ściślej – *świadome i podświadome zachowania człowieka*. Co ważne, model podkreśla, iż żaden ze stylów zachowań nie jest lepszy, ani gorszy.

Model Extended DISC wyróżnia cztery elementarne style zachowań, oznaczonych jedną z liter: D, I, S, C (od skrótu angielskich określeń: Dominacja, Wpływ, Uleganie, Zgodność stosowana jest nazwa „Extended DISC”). Na podstawie kombinacji ich natężeń można określić 160 szczegółowych stylów.

Kluczową zaletą tego systemu jest wykorzystanie w zintegrowanym pakiecie kilkunastu narzędzi diagnostycznych, posiadających jednorodną terminologię i bez konieczności uczenia się nowych pojęć przy używaniu kolejnych narzędzi. Model Extended DISC bazuje na trzech głównych narzędziach:

- » analiza indywidualna – określa według jakich schematów reagują różne osoby, jaki posiadają naturalny styl zachowania, styl komunikacji, jak podejmują decyzje, jakie są ich mocne strony, wskazywane są motywatory i demotywyatory działania oraz nad czym jeszcze należy popracować,
- » analiza pary pracowników – pozwala podnieść skuteczność działań i zwiększenie wydajności pracy,
- » analiza zespołu – określa, jakie style charakteryzują członków danego zespołu, a następnie łączy się indywidualne wyniki poszczególnych osób w jedną całość stanowiącą bazę, na której budowany będzie efektywnie funkcjonujący zespół.

Ciekawą propozycją, dzięki której mamy szansę dowiedzieć się jak możemy czuć się spełnieni zawodowo jest koncepcja **kotwic kariery**. Pochodzi ona od profesora Edgara Scheina, który wskazał osiem najważniejszych cech (kotwic), które określają czego dana osoba pragnie i oczekuje od pracy zawodowej. Kotwice mają nam pomóc w wytyczeniu kierunku i ścieżki rozwoju własnej kariery oraz ułatwiają rozstrzygnięcie istotnych decyzji związanych ze zmianami w życiu zawodowym. Sprawdź, co dla ciebie naj-

ważniejsze: czy kierujesz się sercem, czy rozumem? Co z Twoimi ukrytymi nieraz głęboko pragnieniami? Poznaj swoje kotwice kariery, bo jeśli je odkryjesz, będziesz czuł się bezpieczny jak statek na kotwicy. Wreszcie skończ się dryfowanie po zawodowym oceanie. Wybierz z poniższych kotwic trzy najważniejsze dla siebie, a następnie ustaw je niczym na sportowym podium nadając im rangę ważności: pierwsze, drugie i trzecie miejsce. Będą one stanowiły zawodowe drogowskazy dla Ciebie.

1. **Profesjonalizm** (lubisz wszystko wiedzieć, pragniesz rozwoju swoich szczególnych umiejętności czy uzdolnień, by stać się autentycznym ekspertem w branży, w której działasz).
2. **Przywódcztwo** (rządzenie to Twoja pasja, interesujesz się wszystkim co dzieje się w firmie, musisz mieć wpływ na podejmowanie różnych decyzji, posiadasz ambicje i umiejętności, by brać odpowiedzialność jako osoba decyzyjna).
3. **Autonomia i niezależność** (lubisz chodzić własnymi ścieżkami, robić różne rzeczy, ale swoim sposobem, sam decydujesz kiedy, co i jak zrobić, jesteś odpowiedzialny i zorganizowany, ale potrzebna Ci swoboda działania, bo wtedy działasz najwydajniej).
4. **Bezpieczeństwo i stabilizacja** (nie lubisz zmian, czujesz emocjonalny związek z firmą, która zapewnia Ci poczucie bezpieczeństwa i stabilizację, za co jesteś jej wdzięczny, lubisz przejrzyste struktury, czytelny podział obowiązków i jawne sposoby wynagradzania).
5. **Kreatywność i przedsiębiorczość** (posiadasz mnóstwo pomysłów do realizacji, pragniesz je szybko sprawdzać w praktyce i generować kolejne projekty).
6. **Usługi i poświęcenie dla innych** (angażujesz się w działania, w których sens głęboko wierzysz, a uznanie i wdzięczność osób, którym pomogłeś warte są dla Ciebie więcej aniżeli premia i awanse).
7. **Wyzwanie** (uwielbiasz się sprawdzać, lubisz ciągle zmiany, a wszystko co powtarzalne i przewidywalne, to nudne; gdzie rywalizacja, trudności, problemy, które rzekomo są nie do rozwiązania, tam czujesz się najlepiej).
8. **Styl życia** (najważniejsze jest dla Ciebie życie, a nie praca, jesteś szczęśliwy, jeśli udaje Ci się pogodzić życie zawodowe z rodzinnym i dlatego oczekujesz od pracodawcy, że to uszanuje; czas z rodziną jest dla Ciebie o wiele ważniejszy, aniżeli kariera i jej konsekwencje).

Jednym z najbardziej popularnych narzędzi, pozwalającym m.in. na lepsze poznanie samego siebie jest **analiza SWOT**, która swą nazwę wzięła od pierwszych liter angielskich słów: Strengths (mocne strony), Weaknesses

(słabe strony), Opportunities (szanse), Threats (zagrożenia). Istotą narzędzia jest jego uniwersalność, ponieważ analizę można wykorzystywać przy wielu różnych sytuacjach, wymagających podjęcia określonej decyzji. Dzięki posegregowanym w czterech grupach informacjom, poznajemy szersze spektrum sprawy, a dzięki temu bardzo często łatwiej przychodzi nam podejmowanie konkretnej decyzji. Mocne strony to wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę, natomiast słabe strony – wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę. Z kolei, szanse pozwalają nam na korzystne zmiany, a zagrożenia stwarzają niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej. Powyższe informacje posegregowane na cztery grupy, trafiają następnie do czterodzielnej macierzy strategicznej (tabeli), w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych (mocne strony i szanse), a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych (słabe strony i zagrożenia). Celem tej tabeli jest uporządkowanie wszystkich czynników mających wpływ na końcowy rezultat. Właściwa ich identyfikacja w każdej z grup stanowi ogromną pomoc przy podjęciu ostatecznej decyzji.

Powyżej krótko omówione narzędzia i techniki samooceny stanowią jedynie przykład, jak można dowiedzieć się więcej o sobie i swoim potencjale. Warto jednak sięgnąć czasem do innych dostępnych sposobów autodiagnozy, aby zdobywać kolejne cenne informacje o sobie. Rzecz jednak nie w tym, aby codziennie poddawać się różnorodnym badaniom, często przypadkowym testom i kwestionariuszom, ale świadomie wybierać te, które rekomendowane przez specjalistów, mogą autentycznie coś nowego nam powiedzieć. Podobnie jeśli chodzi o częstotliwość ich stosowania. Nie ma jedynej słusznej zasady, która mówi: sprawdzaj się co najmniej raz bądź dwa w tygodniu czy miesiącu, bo w przeciwnym razie czegoś nie uda Ci się zrealizować. Jak we wszystkim, tutaj także, potrzebny jest umiar i zdrowy rozsądek. Co ważne, warto wykorzystywać takie narzędzia także podczas współpracy z wolontariuszami, aby oni również mieli szansę dowiedzieć się czegoś nowego o sobie samych. Pamiętajmy jednak, nie eksperymentujmy z nimi używając niesprawdzonych i budzących kontrowersje lub niepotrzebne komplikacje technik i narzędzi do autodiagnozy. Nie warto, bo dużo więcej stracimy, aniżeli zyskamy.



## Rola zespołu

*„Prawdziwie dobry zespół powinien być drużyną,  
a nie solistą z akompaniamentem!”*

Nikogo nie trzeba przekonywać, że dobry zespół to efektywnie działający zespół. Z takim natomiast mamy do czynienia wówczas, kiedy każdy jego członek pełni określoną rolę, najlepiej tę, która jest zgodna z jego indywidualnymi predyspozycjami osobowościowymi. Dobrze, jeśli świadomie mamy możliwość wyboru takiej roli, w której czujemy się najlepiej. Pozwoli nam to uniknąć sytuacji, kiedy zmuszamy się do wykonywania przypadkowych działań bądź takich, w których nie możemy wykorzystywać naszych zainteresowań. Pamiętać należy, że wszystkie role w zespole są równie istotne i wzajemnie się uzupełniają, dlatego powinna być zachowana ich równowaga, by nikt nie czuł się z powodu roli jaką pełni mniej ważny. Jest to ogromne pole do popisu dla koordynatora bądź lidera takiej grupy, który powinien zadbać o powyżej wskazane kwestie.

Jeśli jednak mamy konkretne zadanie do wykonania bądź projekt do zrealizowania, możemy jako jego lider samodzielnie skonstruować idealny zespół, tzn. taki, który oparty jest na określonych kompetencjach poszczególnych osób. Jak stworzyć taki zespół? Meredith Belbin, twórca teorii ról, wskazał 9 typów osób, które warto mieć w swoim zespole, bo dzięki temu zwiększamy szanse na skuteczną realizację zadania. Jak możemy zauważyć, każda z poniżej opisanych ról, ma swoje zalety, ale i wady. Dla nas istotą jednak takiego zespołu jest to, że każda osoba nie tylko ma świadomość funkcjonowania pozostałych ról, ale także docenia ich istnienie. Takie podejście pozwala na wzajemne zrozumienie, uzupełnianie, a nawet w zależności od potrzeb, także czasowe pełnienie (zastępowanie) ról innych osób.

Kogo więc, wg Belbina warto mieć w swoim zespole?

<b>KIEROWNIK</b> (jeden z dwóch typów kierowniczych, drugim jest przewodnik)	
<b>ZALETY</b>	<b>WADY</b>
posiada duże umiejętności organizacyjne, jest drobiazgowy, dokładny, potrafi w szczegółach wszystko zaplanować, cechuje się dużą samodyscypliną i pracowitością;	nie ma zdolności motywacyjnych, nie potrafi porwać grupy za sobą, czasami przez pozostałych członków grupy jest postrzegany jako lekko irytujący, głównie ze względu na konserwatywność i przewidywalność;

<b>TWÓRCA</b>	
<b>ZALETY</b>	<b>WADY</b>
kreatywny, otwarty,	cechuje go „słomiany zapał”, lubi „bujać w obłokach” i często przestaje się interesować jednym projektem, aby przejść do realizacji następnych pomysłów. Jego projekty są często nierealne.

**RADYKAŁ**

ma inne zdanie niż reszta, czasem świadomie prowokuje

ZALETY	WADY
<p>robiąc „dziurę w całym” czasami potrafi pokazać zespołowi coś, co „otwiera oczy”. Ułatwia wychodzenie z impasu – bardzo pomocny.</p>	<p>drażni ludzi, ma opinię że „miejsza”, sam też nieraz źle się czuje w zespole, często dla zasady wkłada „kij w mrowisko”</p>

**OSOBA HARMONIZUJĄCA**

ZALETY	WADY
<p>czyli tzw. dusza zespołu, posiada duże umiejętności interpersonalne, potrafi łagodzić konflikty, znajdować nowe rozwiązania (umiejętności te posiadają również: polityk i promotor).</p>	<p>najważniejsza jest dobra atmosfera w zespole, a chęć jej tworzenia czasami przesłania jej to, co jest właściwie do zrobienia</p>

**EKSPERT TECHNICZNY**

ZALETY	WADY
<p>interesują go szczegóły, widzi je, ma dobry warsztat techniczny.</p>	<p>za dokładny, przedłuża pracę.</p>

**PRZEWODNIK**

(drugi z typów kierowniczych, ma przeciwne niektóre cechy niż kierownik)

ZALETY	WADY
potrafi porwać za sobą	nie potrafi przygotować szczegółów

**KRYTYK / OCENIAJĄCY**

ZALETY	WADY
podsumowuje, ma skłonności do oceniania, korygowania pracy.	ma skłonności do wytykania błędów, co jest źródłem konfliktów.

**KOORDYNATOR**

(zamiast skończyć pracę, pyta, czy komuś pomóc i wyręcza innych)

ZALETY	WADY
jest i czuje się odpowiedzialny za innych	stres, w którym ciągle żyje, jest przyczyną jego dolegliwości i chorób psychosomatycznych



## POLITYK I PROMOTOR

Podobnie jak przewodnik, mają wysoki poziom umiejętności interpersonalnych. Polityk i promotor potrafią wykorzystywać te zdolności do manipulowania innymi, dopóki uda im się manipulować bez odkrycia tego przez nich, osiągają świetne rezultaty.

Polityk manipuluje wewnątrz zespołu, promotor na zewnątrz (mówimy cały czas o tzw. manipulacji pozytywnej, manipulacja jest również pozytywnym zjawiskiem).

Promotor potrafi manipulować ludźmi na zewnątrz – potrafi pokazać pozytywny obraz instytucji innym.

(Na podst.: R. Meredith Belbin, Twoja rola w zespole, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003)

Najpierw określmy więc zadania, które mają być realizowane, a następnie skonstruujmy skład członków zespołu w taki sposób, aby przypasować ww. role do konkretnych osób. Naturalnie, dopasowanie to musi uwzględniać predyspozycje osobowościowe poszczególnych osób, tak aby stworzyć efektywnie działający zespół.

Jeśli chcemy tworzyć dobrze działający zespół musimy zadbać o to, aby zintegrować poszczególnych jego członków wokół osiągnięcia konkretnych celów oraz stworzyć dobrą atmosferę, sprzyjającą wspólnej pracy. To oczywiście zadania lidera, który aby to osiągnąć musi:

- » stale zachęcać i motywować członków zespołu do otwartej, dwustronnej komunikacji, samemu ją także stosując,
- » wskazywać różne sposoby rozwiązywania problemu wykorzystując nowe pomysły i sugestie pozostałych osób,
- » określać cele do osiągnięcia, stale o nich przypominać i dbać o to, aby wszystkim zależało na ich realizacji,
- » pilnować czasu i kalendarza: nie pozwalać na długie, do niczego nie prowadzące, dyskusje i generowanie pomysłów nie mających nic wspólnego z realizowanymi działaniami,
- » dokonywać podsumowań, pokazywać zespołowi, co udało się już zrealizować oraz w którym dokładnie miejscu znajduje się prowadzony projekt,
- » przekazywać wcześniej pozyskane informacje dot. istotnych

- dla realizowanych działań faktów,
- » zadbać o to, aby poszczególni członkowie zespołu wzajemną krytykę wobec siebie oraz stosowanie uogólnień zamienili na dzielenie się własnymi doświadczeniami i odnoszenie faktów do własnego przykładu,
- » dawać różne przykłady, rozwijać myśli bądź stwierdzenia, które nie do końca są przez zespół rozumiane,
- » prezentować osiągnięcia, uzyskane wyniki oraz przedstawiać działania, których nie udało się zrealizować w zaplanowanym wymiarze.

Jeśli zaś chodzi o tworzenie dobrej atmosfery w zespole, do niezbędnych zadań lidera należy:

- » stałe budowanie porozumienia między członkami zespołu: szukanie kompromisu oraz wspólnych elementów w wypowiedziach różnych osób, nawet jeśli ich poglądy początkowo się różniły,
- » uwzględnianie sugestii członków grupy, nawet za cenę rezygnacji z własnych pomysłów,
- » czuwanie nad kulturalnym zachowywaniem się wszystkich osób w każdej sytuacji,
- » aktywizowanie wszystkich osób do dzielenia się swoimi pomysłami i zachęcanie do zabierania głosu w dyskusji,
- » zadbanie o tzw. przerwy kawowe jako sposobu na „przetrwanie” spotkania oraz rozładowanie emocji towarzyszących dyskusji,
- » udzielanie pochwał, uwzględnianie różnych sugestii i propozycji zespołu.

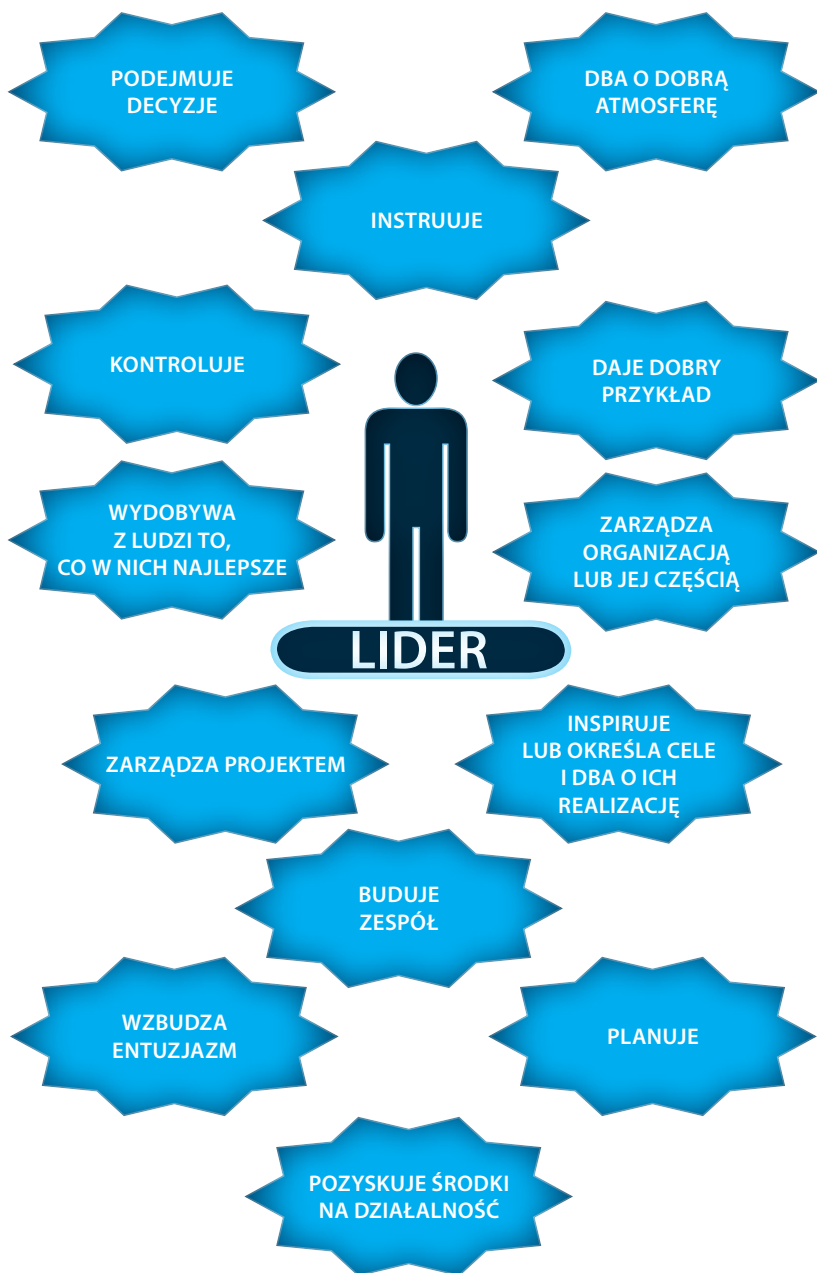


## Potrzebny lider...

*„Liderem jest ten, kto widzi więcej niż inni, patrzy dalej niż inni  
i kto dostrzega rzeczy zanim zobaczą je inni”.*

*Leroy Eims*

Liderzy byli, są i będą bardzo potrzebni w społeczeństwie – bez nich nie sposób zarządzać innymi osobami. Można wręcz zauważyć, iż określenie „lider” w ostatnich latach przeżywa swoisty renesans. Często, błędnie zresztą, bywa zamiennie stosowane z określeniem „menedżer”, a są to dwie odrębne role. Przewodzenie bowiem innym i zarządzanie zespołem nie są terminami równoznacznymi. Od liderów oczekuje się, że będą dobrymi menedżerami, a od menedżerów wymaga się często odgrywania roli liderów wobec osób, którymi kierują. Jak więc odróżnić te dwie role? Stosunkowo łatwo, opierając się na stwierdzeniu, iż menedżerowie robią wszystko **jak** należy, a liderzy robią **co** należy. Można więc stwierdzić, że liderzy odpowiadają za skuteczność, a menedżerowie za wydajność. Dla lidera kluczowe znaczenie ma skupianie się na celach organizacji, natomiast dla menedżera – metoda pracy i jej zastosowanie.



Jeśli potrafisz skupiać wokół siebie różne osoby i motywować je do określonych działań, to zostałeś obdarzony zaufaniem jakim darzy się osoba z autorytetem, co wiąże się z dużą odpowiedzialnością. Autorytet to bowiem jedna z kluczowych cech każdego lidera. Systematyczną i konsekwentną pracą nad sobą możemy wypracować kolejne cechy, które są niezbędne, aby „być liderem”. Pamiętać także należy, że istotną rolę odgrywają tutaj predyspozycje osobowościowe danej osoby, pozwalające niektórym osobom lepiej wywiązywać się z roli lidera. Teoretycznie każdy mógłby pełnić taką rolę, choćby przez krótki okres czasu, nawet tylko po to, by przekonać się, czy to łatwe i wdzięczne być liderem. Są jednak osoby, którym naturalnie przychodzi przewodzenie innym i często określamy je mianem „urodzony lider”. Liderem jednak nie zostaje się raz na zawsze. Uzależnione jest to od wielu różnych czynników: samej osoby, od grupy, której przewodzi i celów, dla których ona działa, od obiektywnych okoliczności w danym środowisku. Jedno jest jednak pewne: aby zostać dobrym liderem, konieczne jest ciągłe doskonalenie i nieustanny rozwój, niełatwa praca nad samym sobą i grupą, której przewodzimy. Wykorzystuj jednak w codziennej pracy z ludźmi proponowane chociażby w tej publikacji narzędzia i przekonaj się sam, że to rzeczywiście działa.

Zarządzanie w zespole jest niezwykle ważne, bo musi być ktoś, kto właściwie będzie organizował prace. Rola takiego lidera jest niezwykle ważna, bo to od jego doświadczenia, umiejętności, ale także skuteczności działania, szybkości reakcji i elastyczności zależeć będzie, czy wszystko zostanie zrealizowane zgodnie z planem. Można go porównać do zawiadowcy stacji kolejowej, który odprawia pociągi i czuwa nad zgodnością ich przyjazdów i odjazdów z określonym rozkładem. To on głównie dba o porządek czasowy, bez którego zapanowałby chaos i zamieszanie wśród podróżnych.

Przy realizacji projektów, zadaniami, za które odpowiedzialny jest lider należą m.in.:

(A) **zarządzanie pracą**, a w szczególności:

- » ustalanie jasnych i realistycznych celów działania,
- » planowanie,
- » postępowanie zgodne z określonymi zasadami, strategiami, procedurami,
- » zarządzanie czasem,
- » kontrola nad realizacją zadań,
- » w razie potrzeb dokonywanie odpowiednich zmian, wprowadzanie

poprawek,

**(B) zarządzanie ludźmi, zespołem współpracowników, a w szczególności:**

- » właściwy dobór współpracowników,
- » odpowiednie motywowanie do pracy,
- » szczególna dbałość o dobrą komunikację,
- » stały nadzór na działaniami,
- » stosowanie systemu pochwał i nagród, ale też upomnień i kar,

**(C) zarządzanie informacją i komunikacją, a w szczególności:**

- » analiza informacji, pomysłów, sugestii, uwag napływających spoza zespołu współpracowników,
- » stały kontakt z członkami zespołu i stały przepływ informacji,
- » stosowanie komunikacji dwustronnej i aktywnego słuchania innych,
- » gromadzenie informacji,

**(D) zarządzanie relacjami zewnętrznymi, a w szczególności:**

- » utrzymywanie dobrych relacji z osobami, organizacjami, podmiotami zewnętrznymi, w tym zwłaszcza ze sponsorami i fundatorami,
- » godne reprezentowanie organizacji na zewnątrz,
- » dbanie o dobry i pozytywny wizerunek, PR,

**(E) zarządzanie zasobami materialnymi, a w szczególności nieruchomościami, sprzętem, materiałami, zapasami, etc.,**

**(F) zarządzanie finansami, a w szczególności:**

- » właściwe planowanie budżetów,
- » stały monitoring i kontrola wydatków,
- » zarządzanie funduszami,
- » pozyskiwanie środków finansowych.

Innymi słowy, zarządzający musi być: organizatorem, strategiem, motywatorem, inicjatorem, osobą pozyskującą środki finansowe, wizjonerem, pracownikiem, a przede wszystkim nauczycielem i uczniem.

Mimo, iż istnieje jeden zarządzający projektem, który podejmuje strategiczne decyzje i zarządza ww. obszarami, to wszyscy pracownicy są od-

powiedzialni za siebie i swój zakres działania. Rolą dobrego koordynatora jest panować nad całością w taki sposób, aby nie tylko wszystko było pod kontrolą, ale także aby każdy wiedział co ma robić i z czego będzie rozliczany po zakończeniu projektu.

*„Gdy się uczysz, odkrywasz to, co już od dawna wiesz.  
Gdy wprowadzasz to w czyn, udowadniasz, że posiadasz wiedzę.  
Gdy uczysz innych, przypominasz im, że wiedzą tak samo dobrze jak ty.  
Wszyscy jesteśmy więc uczniami, twórcami, nauczycielami”  
Richard Bach*

### **Zbieraj pomysły wszystkich – stosuj burzę mózgów!**

Budowanie w oparciu o pomysły innych osób to skuteczny sposób przełamywania schematyzmu myślenia pojedynczych osób, będącego częstym hamulcem w tworzeniu nowych rozwiązań. Dzięki uwolnieniu kreatywności wszystkich członków zespołu zwiększamy szanse wypracowania różnych alternatywnych pomysłów rozwiązania problemu. Pamiętaj jednak należy, że na etapie zbierania informacji wstrzymujemy się z jakąkolwiek oceną, krytyką czy komentowaniem pomysłów, gdyż w ten sposób zniechęcimy kolejne osoby do generowania nowych idei. Zbierzmy najpierw wszystkie pomysły, pozwólmy je napisać również wtedy jeśli się powtarzają, bo im więcej ich będzie – tym lepiej dla całej dyskusji. Nie ograniczajmy się i pozwólmy ponieść się wyobraźni: nawet potencjalnie nierealne i nieszablonowe pomysły mogą odegrać ważną rolę podczas burzy mózgów. Często dzięki nim otwierają się oczy i umysły innych osób. Pozwól więc, aby pomysły jednych stały się inspiracją dla innych.

### **Jak sprawnie wprowadzić nową osobę do naszego zespołu? Garść praktycznych sugestii.**

Najpierw zapoznajemy nową osobę ze specyfiką naszej działalności, czyli:

- » pokazujemy różne projekty, działania, informacje,
- » oswajamy z dotychczasowym dorobkiem i trybem pracy,
- » pozwalamy przyglądać się codziennej naszej działalności,
- » zachęcamy do pytania o wszelkie interesujące kwestie,
- » zapraszamy do uczestnictwa w spotkaniach, szkoleniach, posiedzeniach zespołów roboczych, podczas planowania, narad, etc.

A jednocześnie:

- » badamy jej predyspozycje zawodowe i osobowościowe,
- » zachęcamy do dzielenia się „na świeżo” pomysłami, uwagami i spostrzeżeniami na temat tego, co u nas zauważyła,
- » podpytujemy, w jakiej roli czułaby się najlepiej u nas w zespole, czyli jaką pracę chciałaby wykonywać.

Następnie wdrażamy ją do konkretnych zadań:

- » zaczynamy od zadań małych, stosunkowo łatwych, szybko sprawdzalnych,
- » dajemy do „opieki” kogoś z zespołu, aby w razie potrzeby służył wsparciem,
- » stopniowo przechodzimy do zadań trudniejszych, bardziej wymagających i ambitniejszych.

Kiedy widzimy, że nowa osoba czuje się już coraz lepiej z nami, możemy przejść do konkretów:

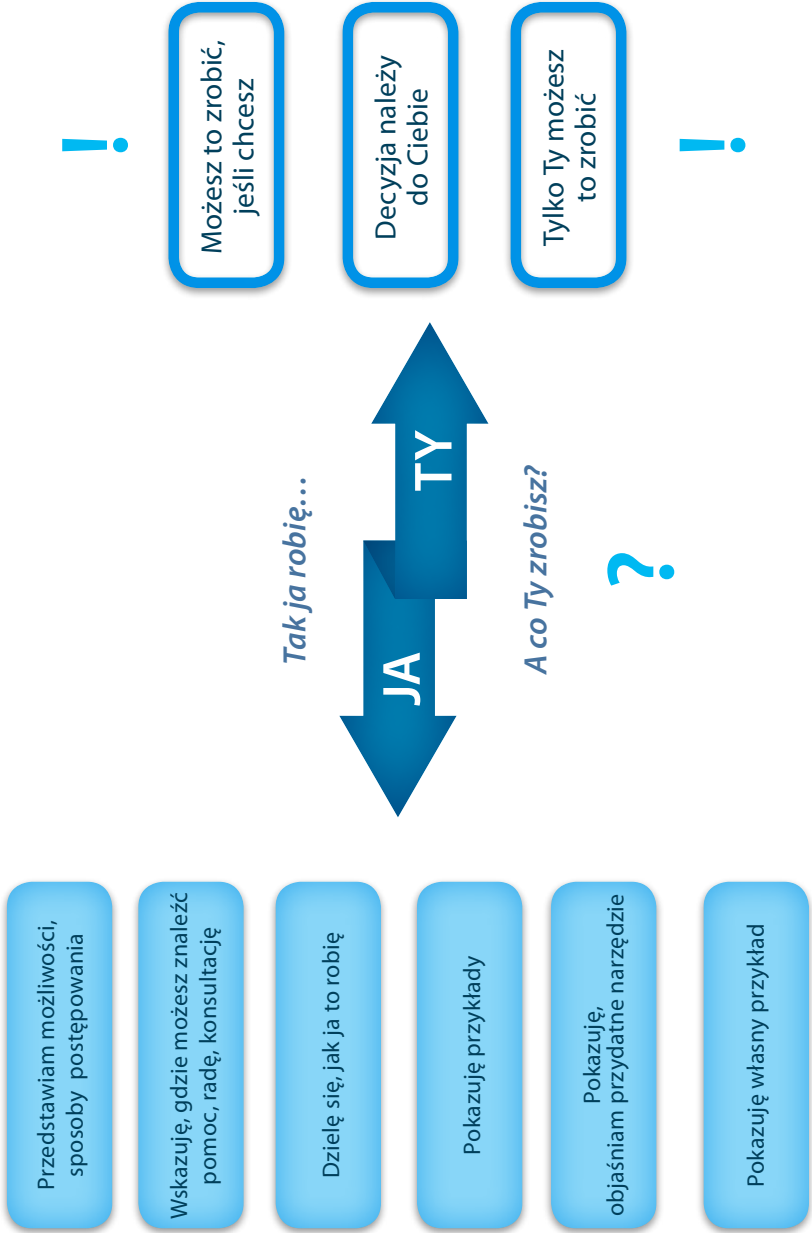
- » pozwalamy rozwijać skrzydła dając większe i bardziej skomplikowane zadania,
- » stwarzamy możliwość pracy z różnymi osobami, przy różnych działaniach.

A jednocześnie:

- » zachęcamy do generowania własnych pomysłów na projekty.

Ważne jest, aby od początku znajomości traktować nową osobę poważnie i uczciwie, aby miała poczucie, że ktoś się nią interesuje i nie jest zostawiona sama sobie. Dobrze jest także szybko wdrażać ją do naszych projektów, bo wówczas w praktyce mamy możliwość pokazania zarówno działań podejmowanych przez organizację, jak i poznania faktycznych umiejętności i sposobu działania nowej osoby. To jedna z niewątpliwych zalet wolontariatu, dzięki któremu obie strony korzystają. Podkreślamy, jak ważną rolę w naszej organizacji odgrywa współpraca partnerska i dobre relacje w zespole. Udaje się je budować, dzięki jasnej, dwustronnej komunikacji, poczuciu odpowiedzialności poszczególnych osób za określone zadania, rzetelności i zaangażowaniu w działania, wzajemnym wspieraniu się w trudnych sytuacjach, etc. Jeśli chodzi o trudne sytuacje, staramy się unikać dawania porad innym osobom, mimo że „niczego w życiu tak chętnie się nie robi, jak dawanie rad”, aby nie być współodpowiedzialnym za możliwe negatywne konsekwencje „błędnego” (bo opartego często na jednostronnej opinii bądź, na niepełnej informacji) doradzania. Aby uniknąć takiej sytuacji, można zastosować relację „ja – ty” wg poniższego schematu.









## Znaczenie motywacji

*„Większość z nas musi stać się własnymi menedżerami samodzielnie działającymi, samodzielnie uczącymi się i samodzielnie motywującymi”  
G. Dryden, J. Vos – „Rewolucja w uczeniu”*

Motywacja to siła popychająca nas do działania, która jest powiązana z naszymi emocjami, potrzebami i oczekiwaniami. Nieprzypadkowo wymieniłem je w tej kolejności, bo to emocje, zarówno pozytywne jak i negatywne, najczęściej motywują nas do określonych działań. Niestety, coraz częściej w dzisiejszych czasach, zapominamy bądź celowo unikamy w kontaktach międzyludzkich wyrażania i pokazywania uczuć, które bywają odczytywane jako oznaka słabości. Niemniej jednak, dla motywatora, czyli osoby inspirującej innych do wykonania danego zadania, wyrażanie i wykorzystywanie znaczenia emocji, powinno stanowić kluczowy aspekt w motywowaniu. Z kolei, role potrzeb człowieka badał amerykański psycholog, Abraham Maslow, nadając im strukturę piramidy.



**PIRAMIDA POTRZEB  
WG MASŁOWA**

Dla lidera i motywatora, osoby pracującej z wolontariuszami, znajomość powyższej struktury potrzeb ludzkich jest niezwykle cenna, ponieważ stanowić może klucz do skutecznego motywowania innych osób. Istotą przedstawionego modelu jest zrozumienie zasady, że nie można realizować potrzeb średniego i wyższego rzędu (najwyższe poziomy piramidy), nie mając zaspokojonych potrzeb podstawowych: fizjologicznych (poziom pierwszy) oraz poczucia bezpieczeństwa (poziom drugi).

Każdego z nas popycha do działania inna siła. Poznaj motywacje osób, z którymi pracujesz, a będzie Ci dużo łatwiej z nimi współpracować. Mogą to być m.in.:

- » pragnienie sukcesu, osiągnięć, prestiżu,
- » nowa wiedza, umiejętności,
- » możliwość własnego rozwoju, np. awans,
- » współzawodnictwo,
- » poczucie odpowiedzialności za wykonanie określonego zadania,
- » jasno sprecyzowane cele do osiągnięcia,
- » praca w dobrze rozumiejącym się zespole,
- » realizacja własnych marzeń,
- » być docenionym przez przełożonych i pozostałych członków zespołu,
- » potrzeba przynależności, lojalności wobec grupy,
- » duch wielkiej sprawy, poczucie misji, działania w imię ważnej sprawy.

Niezwykle ważnym czynnikiem motywującym do jeszcze lepszej pracy jest stosowanie pochwały, ale też i krytyki. Jeśli udało nam się wykonać jakieś zadanie, a obok nikogo nie ma, by to docenić – możesz pochwalić się sam na głos (często to praktykujemy) bądź w nagrodę, możesz zrobić coś, co szczególnie lubisz. Taka automotywacja często stanowi skuteczną siłę popychającą nas do kolejnych zadań. Ponadto, funkcjonuje w teorii motywacji, którą zajmował się Pawłow, tzw. oczekiwanie: jeśli coś dobrze zrobimy, właściwie wykonamy określone zadanie, wówczas oczekujemy nagrody, w różnej formie: pochwała, awans, premia, uznanie, etc. Niemniej jednak, na tej samej zasadzie opiera się konsekwencja złego wykonania zadania, która powoduje, że spodziewamy się dezaprobaty, upomnienia, nagany, utarty premii, etc. Zarówno pochwała, jak i krytyka muszą być stosowane systematycznie, ponieważ ich brak, albo niekonsekwentne używanie, będzie demotywoowało do dalszych działań. Zachęcam do wykorzystywania obu wyżej wymienionych form motywowania pracując z wolontariuszami, bo dzięki temu znacznie wzrasta efektywność działań.

## 12 zasad wydobywania z ludzi tego co najcenniejsze

- 1) od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego co najlepsze,
- 2) zauważaj potrzeby drugiego człowieka,
- 3) wysoko stawiaj poprzeczkę doskonałości,
- 4) stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej,
- 5) jeżeli ktoś zdąży tam gdzie Ty dołącz do niego,
- 6) wykorzystuj wzorce by zachęcić do sukcesu,
- 7) okazuj uznanie i chwal osiągnięcia,
- 8) stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego i negatywnego,
- 9) potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany,
- 10) nagradzaj współpracę,
- 11) pozwalaj, by w grupie zdarzały się burze,
- 12) staraj się własną motywację utrzymać na wysokim poziomie.

## Co nas demotywuje?

- » porażka,
- » niedocenianie,
- » nadmierna rywalizacja,
- » nadmierne wymagania,
- » zbyt odległe czasowo cele,
- » wdrażanie cudzych pomysłów,
- » oderwane od rzeczywistości projekty,
- » zła komunikacja,
- » nadmierna kontrola.

Aby móc skutecznie motywować innych, samemu także należy skądś czerpać siłę i energię. Jako inspirator powinieneś poznać różne sposoby ładowania swoich życiowych baterii. Tymi sposobami mogą to być m.in.:

- a) współpraca z pozytywnie nastawionymi, osiągniętymi sukcesy, ludźmi,
- b) rozważanie różnych pomysłów, jakie przychodzą ci do głowy,
- c) zapisywanie pomysłów, robienie notatek, prowadzenie dziennika i uświadomienie sobie swojej wartości (znalezienie swoich mocnych stron, zapisywanie różnych osiągnięć, to co udało nam się zrobić i z czego jesteśmy zadowoleni),
- d) korzystanie z bogactwa informacji za pośrednictwem mediów,

- e) uczestnictwo w seminariach, szkoleniach i innych zajęciach nieobowiązkowych, zbieżnych z Twoimi zainteresowaniami,
- f) pozytywne myślenie: Ty także możesz to osiągnąć! Trzeba wierzyć, że można coś zrobić, a strach przed popełnieniem błędu nie może nas paraliżować: *„Trudno walczyć z nieprzyjacielem, który okopał się w twojej głowie”*.

Motywację wewnętrzną możemy także rozbudzać poprzez proste ćwiczenie. Najpierw zrób dwie listy CO (sprawy, zadania, procesy, projekty) i KTO (konkretne osoby) Cię motywuje. Jeżeli lista KTO jest dłuższa od listy CO, zaczynamy od tej pierwszej: wymień te dziedziny i te zajęcia, w których mogłyby Cię motywować wymienione na liście osoby. Następnie pomóż tym osobom rozbudzić w Tobie motywację: pomagając im przyjąć wobec Ciebie odpowiednią postawę, możesz także zwiększyć własną motywację.

### **SUKCES zespołu realizującego określony projekt to:**

**S**TRUKTURA ORGANIZACYJNA dopasowana do zespołu i kompetencji poszczególnych jego członków;

**U**CZESTNICTWO członków zespołu w planowaniu projektu, przygotowywaniu harmonogramu prac, tworzenie budżetu;

**K**OMUNIKACJA, sprawny przepływ i jawność informacji przekazywanych wewnątrz zespołu, jak i na zewnątrz;

**C**ELOWOŚĆ projektu i zadań. Wszyscy członkowie zespołu uzgadniają realne cele projektu. Wszystkim zależy na ich osiągnięciu;

**E**FEKTYWNOŚĆ działań ważniejsza niż ich efektywność. Dobre wrażenie nie może zdominować wydajnej pracy i osiągania założonych rezultatów;

**S**UMIENNOŚĆ i działanie zgodne z przyjętymi w organizacji normami i procedurami. Działanie sprzeczne z nimi jest niedopuszczalne.







## Czas to pieniądz

*„Chodzi o to, aby wykonywać właściwą pracę (działanie efektywne),  
a nie jakąś pracę wykonywać właściwie (działanie efektowne)”*

*Peter F. Drucker*

Jeśli masz poczucie, że:

- » pracujesz coraz więcej i ciężiej,
- » zaczyna Ci brakować czasu na podstawowe czynności życia codziennego, albo robisz je w pośpiechu,
- » brakuje Ci czasu na rodzinę, przyjaciół,
- » śpieszysz się nawet wówczas, kiedy masz naprawdę dużo czasu,
- » próbujesz robić dwie lub trzy rzeczy jednocześnie, a świadomość, że z czymś nie zdążysz na czas doprowadza Cię do maksymalnego rozdrażnienia,

oznacza to, że posiadasz wysoki stopień stresu, co sygnalizuje potencjalne problemy w zakresie radzenia sobie z czasem. Czas na zmiany w dotychczasowym funkcjonowaniu. Skupmy się zatem na ustalaniu hierarchii przedsięwzięć, czyli nadawaniu im priorytetów, określaniu wagi poszczególnych zadań, ich sensu, celu i metod, jakimi można je zrealizować.

Na początek przeanalizujmy jakie czynniki będą nam sprzyjały i pomagały, a jakie utrudniały i przeszkadzały w racjonalnej organizacji czasu.

NA PLUS	NA MINUS
<p><b>pozytywne nastawienie</b> wiadomym powszechnie jest, że „szklanka jest do połowy pełna”</p>	<p><b>odwlekanie</b> „Nie czekaj, pora nigdy nie będzie idealna” (Napoleon Hill)</p>
<p><b>wiedza i przedsiębiorczość</b> osoby kompetentne pracują efektywnie, choć należy pamiętać o zasadzie Laurence J. Petera: „W organizacji hierarchicznej każdy awansuje aż do osiągnięcia własnego progu niekompetencji”. Oznacza to, że członkowie danej organizacji bądź firmy awansować będą tak długo, aż nie znajdą się na poziomie, na którym nie będą już kompetentni. Czasem można przytaczać drugą zasadę Petera: „na każdą posadę (pracę) na świecie przypada gdzieś tam ktoś, kto się do niej nie nadaje”</p>	<p><b>brak zdecydowania, bezczynność</b> powoduje to przestoje i opóźnienia. Częstym „lekarstwem” jest dokładanie zadań i branie jeszcze więcej na siebie, co powoduje ich spiętrzanie i jeszcze większe opóźnienia. O nadawaniu priorytetów poszczególnym zadaniom nikt tutaj nie słyszał...</p>
<p><b>odpowiednie planowanie</b> wiemy, że dobry plan to połowa sukcesu, więc musimy skupić się głównie na tym, aby autentycznie był on dobry, a następnie konsekwentnie go realizujemy</p>	<p><b>perfekcjonizm i drobiazgowość</b> Czy lepiej zrobić idealny plan działania, który nie powstanie nigdy (bo wciąż będziemy skupiali swoją uwagę na nierealnych ideałach, często mało istotnych kwestiach) czy też ogólny, mniej ambitny, ale konkretny i namacalny plan już teraz?</p>
<p><b>właściwa komunikacja</b> bez komunikacji nie ma zarządzania, a bez zarządzania nie ma sukcesu</p>	<p><b>lenistwo</b> „kto chce szuka sposobu, a kto nie chce szuka powodu”</p>
<p><b>tempo pracy</b> dostosowane do charakteru pracy i predyspozycji osobowościowych poszczególnych członków zespołu</p>	<p><b>natłok informacji</b> zbyt duża ilość informacji często nas obciąża na tyle, że nie jesteśmy w stanie swobodnie wykorzystywać ich zalet. Znamienne wydają się więc słowa K. E. Boulginga „Wiedzę zdobywa się raczej na drodze utraty niż zdobywania informacji”.</p>
<p><b>zdrowie psychiczne i fizyczne</b> „w zdrowym ciele - zdrowy duch”; kiedy jesteśmy wypoczęci, zregenerowani, nasza praca jest dużo bardziej efektywna</p>	<p><b>postawa na „nie”</b> nie mając żadnych sensownych i logicznych argumentów, a będąc po prostu niechętni pewnym rzeczom, pozwalamy dojść do głosu zasadom powszechnie znanym jako Prawa Murphy’ego „Jeśli ma się nie udać, to się nie uda”</p>
<p><b>emocje i motywacje</b> całemu zespołowi musi zależeć na przedsięwzięciu, zewnętrzna presja właściwego wywiązania się z zadania, pozwala podnieść motywację i efektywność działań „Emocje są paliwem twórczej pracy”</p>	<p><b>ignorancja i brak pokory</b> nie dopuszczamy do siebie argumentów innych osób, że nie radzimy sobie dobrze z czasem; jesteśmy przekonani, że doskonale zarządzamy swoim czasem, a to, że nie zawsze ze wszystkim zdążamy na czas, to wina innych...</p>

Każde nasze działanie, możemy usprawnić poprzez wykorzystanie tzw. **pytań decyzyjnych**:

» **CZY TO JEST KONIECZNE?**

W konsekwencji możemy wyeliminować zadanie, kiedy uznamy je za nieistotne. Nie ma obowiązku bezmyślnego wykonywania wszelkich czynności i zadań.

» **DLACZEGO WŁAŚNIE JA?**

Pozwala delegować wykonanie zadania na inną osobę. Czy jestem jedyną osobą na świecie, która jest w stanie właściwie wykonać określone zadanie?

» **DLACZEGO TERAZ?**

Dzięki temu pytaniu uświadamiamy sobie konieczność planowania i wcześniejszego określania terminów. Dlaczego mamy godzić się na wykonywanie zadań tu i teraz?

» **DLACZEGO W TAKIEJ FORMIE?**

Zawsze warto zastanowić się nad sensem oraz sposobem realizacji zadania. Dzięki temu, możemy racjonalnie podchodzić do jego wykonania. Pamiętaj – myślenie zawsze będzie w cenie. *„Nie wystarczy tylko posiadać dobry umysł. Najważniejsze jest, by go dobrze używać”* – Kartezjusz.

## Jak efektywnie wykorzystywać czas?

Cztery najważniejsze elementy:

### 1. TWOJE CELE czyli dokąd zmierzasz? co chcesz osiągnąć?

*„Jeśli nie wiesz, czego pragniesz, nie wiesz jak tego szukać i nawet jeśli to znajdziesz – nie będziesz o tym wiedział”*. Postaraj się, aby cele były sformułowane w formie pozytywnej i spełniały kryteria SMART, tzn. aby były:

**SPECYFICZNE** – jasno określone, unikalne, szczegółowe, konkretne;

**MIERZALNE** – wybierz kryterium, które pozwoli potwierdzić, że cel został lub nie został osiągnięty;

**AKCEPTOWALNE** – jego realizacja powinna być zgodna z systemem wartości Twoim oraz bliskich Ci osób, nie powinien budzić powszechnego zgorszenia, ani negatywnych emocji innych ludzi;

**REALNE** – jego realizacja jest możliwa z Twoim udziałem, powinien być pod Twoją kontrolą i w pełni zależeć od Twojego działania;

**TERMINOWE** – wskazanie konkretnego terminu realizacji (potocznie zwanego „deadline”) działania.

**2. PLANOWANIE** – określaj zadania do wykonania. Lepiej codziennie tworzyć krótką listę zadań, aniżeli robić ją raz w miesiącu, bo wtedy będzie ona bardzo długa. Kontroluj na bieżąco listę zadań ze swoimi celami i ustalaj codziennie hierarchię ważności poszczególnych przedsięwzięć.

**3. PRIORYTETY** czyli które zadania są najważniejsze i dlaczego od nich należy rozpocząć.

Umiejętnie nadawaj rangę ważności poszczególnym zadaniom, oddzielaj zadania pilne od ważnych, sprawdzaj na bieżąco, czy zadania ważne są realizowane.

**4. PRZEBIEG PRACY** – faktyczna realizacja naszego planu. Nie odkładaj zadań na potem, a jeśli są duże, to podziel je na mniejsze i realizuj etapami. Wykonuj najważniejsze i najtrudniejsze zadania w porach dnia, kiedy Twoja dobowy wydajność jest najlepsza. Trzymaj się terminów wykonania poszczególnych działań i rób wyłącznie jedną rzecz w określonym czasie. Należy pamiętać, że nawet bardzo skomplikowane działanie składa się z pojedynczych zadań, czynności, które same w sobie są proste.

Jeśli nie chcesz wpaść w pułapkę niebezpiecznej pętli jaką jest „wyścig szczurów” i rywalizować w konkurencji „wygraj z czasem”, powinieneś bacznie obserwować, co dzieje się z Twoim czasem, tzn. jak go wykorzystujesz, a w jaki sposób go tracisz. „Czas jest tym, co zrobisz z nim” i właśnie dlatego zdecydowanie musisz przeciwstawić się „złodziejom czasu”. Najpierw zlokalizuj i nazwij sytuacje, sprawy, procesy, czynności, które zbędnie pożerają Ci czas, a następnie ogranicz je bądź całkowicie wyeliminuj. Pamiętaj, że zarządzanie czasem to zagadnienie niezwykle ważne dla każdego zespołu, bo pozwala skutecznie realizować zaplanowane działania.

### Jak skutecznie przeciwstawiać się złodziejom czasu?

Jeśli Twój sąsiad spotykając Cię na klatce schodowej zaczyna opowiadać Ci o swoim nowym samochodzie i kolorze jaki wybrał – to na pewno nie jest to kluczowa sprawa dla Ciebie. To jego priorytet i chęć podzielenia się z innymi swoją radością w najdrobniejszych szczegółach. Jeśli znajoma dzwoni do Ciebie i ma darmowe minuty do wykorzystania, potrafi niemalże godzinami opowiadać o swoich dzieciach: jak się bawią, co robią, jakie są mądre i kochane, przestań myśleć w kategoriach „otwartych drzwi”.

Nie pozwól innym układać bądź reorganizować Twojego grafiku czy planu dnia tylko dlatego, że oni odczuwają potrzebę porozmawiania z kimś.

Zaprzątanie sobie głowy i czasu sprawami, które dla nas nie mają znaczenia, ale są istotne dla innych to jeden z największych „pożeraczy” czasu. Nie oznacza to oczywiście, że należy odseparować się od innych ludzi, bo „marnują” nasz czas. We wszystkim co robimy należy znać umiar i unikać skrajnych reakcji. Warto jednak zwracać większą uwagę na to, jak czas nam przemyka między palcami, często za naszym przyzwoleniem. Inną kwestią jest natomiast rozpoczynanie realizacji zadań od najłatwiejszych bądź najprzyjemniejszych, co nie jest zbyt rozsądne, ponieważ później trudno nam będzie skusić się/ przekonać się do wykonania zadań najtrudniejszych i/ lub najmniej przyjemnych. Zarezerwuj więc godziny, w których Twoja dobowo wydajność jest najwyższa na wykonanie zadań najważniejszych. „Myśląc o czasie, myśl konkretnie”. Dlatego też podobne zadania bądź czynności staraj się grupować i przeznaczyć na ich realizację odpowiednią ilość czasu. Tworząc pewnego rodzaju „bloki” problemowe/ tematyczne nasz plan będzie bardziej przejrzysty. Postaraj się dostrzegać „złodziei” czasu, sprawy ani ważne, ani pilne, które codziennie skutecznie zabierają nam kolejne cenne chwile. Jaką wartość dla nas ma np. bezmyślne leżenie przed telewizorem i przerzucanie w kółko kanałów bez faktycznego oglądania żadnego z nich? Albo co zyskujemy poprzez plotkowanie i narzekanie głównie na rzeczy, na które nie mamy większego, bądź nawet żadnego wpływu? Czy surfowanie po Internecie, często po przypadkowych stronach i czytanie wielu (pseudo) newsów, które absolutnie nic konstruktywnego nie wnoszą do naszego życia nie jest „pożeraczem” czasu? Niektórzy czytelnicy mogą ostro zaprotestować przeciwko powyższym przykładom, uzasadniając, iż np. oglądanie telewizji to także sposób na regenerację sił, relaks, odprężenie. Jeżeli autentycznie tak się dzieje, wówczas na pewno powyższy przykład nie jest marnowaniem czasu, ale czynnością potrzebną dla nas i naszego organizmu. Często jednak wydaje nam się, że bardzo potrzebujemy „ogłupienia” i dlatego oglądamy płytkie komedie, przeglądamy kolorowe czasopisma albo klikamy na serwisy plotkarskie w sieci. Dzięki temu „odpoczywamy”, a przynajmniej tak nam się wydaje. Zdarza się jednak, że takie małe pochłaniacze czasu, stanowią pseudo-odpoczynek, tzn. nam się wydaje, że dzięki temu regenerujemy swą witalność, a faktycznie nasz organizm obciążony dodatkowo falami elektromagnetycznymi, jest później jeszcze mniej wydajny. Jedno natomiast nie budzi żadnych wątpliwości: każdy z nas powinien znaleźć swój własny, indywidualny sposób prawdziwego ładowania baterii, czyli kiedy i jak najlepiej odpoczywa. W sytuacji, kiedy widzimy, że wydajność naszej pracy spada, wciąż czujemy zmęczenie i coraz więcej czasu potrzebujemy na czynności i zadania, które kiedyś robili-

śmy stosunkowo szybko, oznacza to jedno: najwyższa pora na urlop!

### Czas na priorytety!

Jedną z najważniejszych zasad racjonalnego zarządzania czasem i właściwego planowania jest określanie priorytetów, czyli nadawanie hierarchii ważności poszczególnym zadaniom i czynnościom. Bardzo przydatnymi narzędziami, do wykorzystywania których zachęcam są: zasada Pareto (80:20), analiza A B C, zasada Eisenhowera.

Żyjący na przełomie XIX i XX wieku włoski ekonomista Vilfredo Pareto stwierdził na podstawie badań statystycznych, że 20% społeczeństwa posiada 80% majątku narodowego. Okazało się, że **reguła 80 do 20** może być dopasowana także do wielu innych dziedzin życia, jak np.: 20% przyczyn powoduje 80% problemów, 20% ubrań nosimy przez 80% czasu. Dla nas, jako liderów bliższe będzie porównanie, iż 20% pracujących członków zespołu w 80% będzie miało wpływ na pozytywną realizację naszych planów. Jedyną trudność to ustalenie kto stanowi te 20%. Przy ustalaniu planów staraj się zidentyfikować i znaleźć 20% najistotniejszych spraw, a następnie ustaw je w hierarchii ważności spraw na najwyższym miejscu i najszybciej się nimi zajmij.

**Istotą analizy A B C** jest klasyfikacja i właściwe przyporządkowanie zadań do jednej z trzech kategorii: A – sprawy bardzo ważne, B – sprawy ważne, C – sprawy mniej ważne. Oczywiście, sprawy typu A, czyli najważniejsze, powinniśmy wykonywać w pierwszej kolejności. Czy rzeczywiście tak robimy? Czy nie zdarza się nam, że marnujemy czas na sprawy mniej ważne (C) i od nich rozpoczynamy realizację, a przez to brakuje nam czasu na sprawy z kategorii A? Jedną rzeczą jest właściwa kolejność wykonywania zadań: najpierw A, potem B, a na końcu C, ale drugą jest umiejętne nadawanie określonych oznaczeń/ kategorii poszczególnym zadaniom. I z tym ostatnim będziemy mieli więcej problemów. Jak więc dobrze klasyfikować prace do poszczególnych kategorii? Zadania A – najważniejsze, to te, które nie tylko koniecznie musimy wykonać, ale musimy je wykonać samodzielnie. Tylko my jesteśmy uprawnieni, bądź posiadamy odpowiednie kwalifikacje czy decyzyjność, aby określone prace wykonać. Tym głównie różnią się zadania A od zadań z kategorii B, które są równie ważne, ale istnieje możliwość delegowania ich wykonania, czyli zlecenie innym osobom. I wreszcie zadania typu C, które są najmniej istotne w całym zestawieniu, a zajmują stosunkowo najwięcej czasu. Mogą nimi być czynności związane z biurokracją, przygotowaniem różnych papierów i dokumentów, wykonywanie telefonów, etc. Wykorzystując analizę ABC pamiętajmy,

że nie chodzi w niej o załatwianie jedynie spraw z kategorii A, a rezygnację z zadań typu C. Najważniejsze w takiej analizie jest nadanie hierarchii ważności poszczególnym zadaniom, bo to ona determinuje kolejność wykonywania poszczególnych prac.

Innym narzędziem niezwykle pomocnym przy dobrym planowaniu jest diagram „Ranga działań w aspekcie czasowym” wykorzystujący **zasadę Eisenhowera**, która sprowadza się do nadawania sprawom priorytetów ustalanych według kryteriów: pilności i ważności. Podobnie jak wcześniej omówione techniki, również i ta jest zalecana w sytuacjach, kiedy trzeba szybko rozstrzygnąć, jakie zadania powinny otrzymać pierwszeństwo. Zależnie od stopnia pilności bądź ważności można wyróżnić cztery możliwe oceny wyznaczające kolejność załatwiania zadań:

- » zadania pilne i ważne (przystępujemy do nich natychmiast i wykonujemy osobiście),
- » zadania pilne i mniej ważne (jeżeli są one mniej ważne, w każdym przypadku powinny zostać delegowane na inne osoby, gdyż ich załatwienie nie wymaga szczególnych kwalifikacji),
- » zadania mniej pilne i ważne (nie muszą być załatwione od razu, z reguły mogą poczekać; problem pojawia się dopiero wtedy, gdy wcześniej lub później stają się one pilne i wtedy muszą zostać załatwione osobiście w jak najkrótszym czasie; powinny być strategicznie zaplanowane tj. należy wyznaczyć termin ich wykonania),
- » zadania mniej pilne i mniej ważne (bardzo często zadania tej kategorii są odkładane; zadań, które odznaczają się zarówno niewielką pilnością jak i ważnością powinno się unikać; stąd też tę część wykresu często określa się mianem „kosza”).

Jeśli konsekwentnie będziemy dzielić zadania na powyższe kategorie łatwiej nam będzie rozpoczynać pracę od zadań najważniejszych i koncentrować się wyłącznie na ich załatwianiu. Ponadto, zyskamy więcej czasu na wykonywanie właściwych czynności, a dzięki zleceniu współpracownikom zadań, pełniej angażujemy ich w nasze działania.

Pamiętaj, stawiając przed zdolnymi współpracownikami wysokie wymagania wspomagany jest ich rozwój. To także doskonała szansa na doskonalenie umiejętności i zdobywanie dodatkowego doświadczenia przez współpracujących z nami wolontariuszy.

## RANGA DZIAŁAŃ W ASPEKTCIE CZASOWYM

### PRIORYTET

szczególnie ważne			
konieczne			
istotne			
	długofalowe	pilne	do natychmiastowego wykonania

### CZAS

Podsumowując ten rozdział warto podkreślić, iż do racjonalnego zarządzania czasem (swoim i innych oraz swojej organizacji) koniecznie należy stosować konkretne reguły. Jeśli na co dzień będziesz wykorzystywał poniższy **dekalog zasad**, na pewno już niebawem będą widoczne efekty.

1. Rób listę zadań na dzień, na tydzień, ale także na dłużej. Ustalaj terminy końcowe i sprawdzaj się z ich wykonania.
2. Systematycznie określaj wagę zadań, ich sens, cele i metody realizacji. Znajdź czas tylko na to, co jest naprawdę ważne.
3. Ustal hierarchię zadań i kolejność ich wykonywania: zaczynaj od załatwiania spraw najważniejszych. W trakcie wykonywania danej czynności skupiaj się tylko na niej jakby była najważniejsza na świecie.
4. Zadania skomplikowane i złożone podziel na mniejsze bądź na etapy. Wykonując nawet najdrobniejsze czynności pamiętaj o celach długoterminowych.
5. Wyłap i wyeliminuj „złodziei czasu”, czynności, albo sytuacje przez któ-



- re marnujesz czas. Przerw w pracy nie uznawaj za stratę czasu, ale sposób uzupełniania energii. Nie myśl o pracy w czasie wypoczynku.
6. Uruchom sprawy i procesy, które nie wymagają Twojego bezpośredniego zaangażowania. Deleguj zadania, a Ty w tym czasie skup się na kolejnych czynnościach.
  7. Pamiętaj o własnych sukcesach: na nich buduj własną przyszłość i pozytywną realizację działań. Nie trać czasu na rozpamiętywanie porażek i pielęgnowanie poczucia winy.
  8. Zadania trudne, nieprzyjemne to doskonała okazja do sprawdzenia się. Możesz ożywić takie sytuacje wprowadzając twórcze zmiany. Nagradzaj się, ale dopiero po wykonaniu takich zadań, co pozwoli chętniej podejmować Ci je w przyszłości.
  9. Zaplanuj rzeczy niezaplanowane! Niech nieprzewidziane przeszkody czy sytuacje często Cię nie zaskakują. Szczelne planowanie zadań i spotkań z zegarkiem w ręku może się przez to całkowicie rozsypać. Bądź na nie przygotowany zostawiając sobie np. zapas czasu.
  10. Bądź asertywny i naucz się mówić „nie” i „dość” wobec zadań i spraw, które odczuwasz jako zbędne, nierealne, szkodliwe lub narzucone Ci niesłusznie. Pamiętaj także o sobie: zarezerwuj sobie codzienną porcję czasu wyłącznie dla siebie.





## Planuj z głową i skazuj się na sukces

*„Sukces wydaje się być w dużej mierze kwestią wytrwania,  
gdy inni rezygnują”.*

*W. Feather*

Bez planowania ani rusz. Planowanie dnia powinno być najważniejszą Twoją czynnością, dzięki której będziesz mógł sprawnie i efektywnie zarządzać własnym czasem, rozwojem organizacji oraz działających w jej ramach osób. Dla zespołu współpracowników lider, który wie, co chce osiągnąć i konsekwentnie dąży do realizacji tego poprzez sprawne planowanie, jest na wagę złota. To od Ciebie, jako koordynatora np. grupy wolontariuszy, wymagać się będzie wiele, bo Twoim zadaniem jest tak planować pracę i rozwój organizacji, aby jej członkowie chcieli w niej działać. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza dla wolontariuszy, którzy skoro poświęcają swój czas, by bezpłatnie udzielać się przy określonych projektach czy działaniach, chcieliby uczestniczyć w czymś dobrze zorganizowanym. Jak wspominałem już wcześniej, lider jest wzorem do naśladowania, niech więc profesjonalnie wywiązuje się z tej roli zwłaszcza podczas planowania. Podstawową jednostką planowania jest dzień i dlatego od niego powinniśmy rozpocząć. Jeśli nie damy sobie rady na tym etapie, trudno oczekiwać sukcesów w planach tygodniowych, miesięcznych, bądź rocznych. O realizacji najważniejszych celów, tych życiowych bądź długofalowych zawodowych, także możemy zapomnieć. Opanujmy więc najpierw do perfekcji plan dnia, by powoli przechodzić do planów w szerszej perspektywie. Najważniejszą zasadą przy takim planie jest realizm wykonania poszczególnych zadań. Jeśli zbyt dużo weźmiemy sobie na głowę i postawimy poprzeczkę zbyt wysoko, możemy popaść we frustrację i niechęć

do planowania w przyszłości w przypadku niezrealizowania tego planu. Eksperci od planowania sugerują, aby na zaplanowane zajęcia przeznaczyć ok. 60% czasu w trakcie dnia, kolejnych ok. 20% należy zarezerwować na nieprzewidziane sprawy i sytuacje, komplikacje i „pożeracze” czasu, a pozostałe ok. 20% będzie można przeznaczyć na działania spontaniczne. Każdy plan dnia powinien zawierać: konkretne sprawy do załatwienia w danym dniu i zaległości z wcześniejszych dni. Ponadto, niezwykle ważne jest również to, aby znalazły się w nim zadania, dzięki którym przybliżasz się do osiągnięcia Twoich celów życiowych (lub celów swojej organizacji). Nie wolno Ci o nich zapominać, bo w przeciwnym razie nieprędko je osiągniesz. Na koniec każdego dnia (albo przed wyjściem z pracy, albo wieczorem w domu) sprawdź, co udało Ci się z zaplanowanych rzeczy zrealizować, a czego nie. Rzeczy niewykonane przechodzą do realizacji w następnym dniu.

### Mój plan

Jednym z prostszych narzędzi poprawiających naszą samoorganizację jest diagram „Mój plan”. Pozwala on wpisać z jednej strony planowane przez nas zdarzenie, czyli co chcemy zrobić, osiągnąć, etc. – a z drugiej przypisać temu konkretną datę, kiedy według nas ma się to wydarzyć.

Spróbuj zastanowić się nad rzeczami, które chciałbyś w życiu osiągnąć i zaplanuj je. Uzupełnij tabelę zarówno planami osobistymi jak i zawodowymi. Jeśli chodzi o daty, nie muszą być one bardzo konkretne, ale mają sygnalizować, że należy określić czas podczas planowania. Staraj się nie planować rzeczy oczywistych i ogólnych, takich jak np. „ukończenie szkoły w roku X”, „założenie rodziny”, „znalezienie pracy”, „przejście na emeryturę”, etc. Uwzględniaj przede wszystkim rzeczy ambitne oraz takie, które bez wysiłku z naszej strony, same się nie zrealizują. Należy pamiętać, że im odleglejsze wydarzenia, tym trudniej jest nam precyzyjnie określić termin ich realizacji, co wcale nie oznacza, że mamy z nich rezygnować. Warto opracowywać szczegółowe plany także na krótsze odcinki czasu, dzięki czemu szybko będziemy mogli weryfikować „skuteczność” wykonania planu, a przez tzw. małe kroki systematycznie zbliżać się do realizacji swoich życiowych celów.

## Mój Plan

Data	To co się wydarzyło i ma wydarzyć w moim życiu
	Urodziny
	Dzieciństwo
	Młodość
	Wiek dorosły
	Śmierć

Ważny jest SYSTEM, czyli zasada: **S**ave **Y**our **S**elf **T**ime **E**nergy & **M**oney.

Pamiętaj, że:

- » „wszystko, czego potrzebujesz do sukcesu masz w sobie” ,
- » „sukcesu, jak wszystkiego na świecie, można się nauczyć” ,
- » „tylko ten, kto zna cel, może w niego trafić” ,
- » „dopóki nie postanowisz, że nie zrezygnujesz z marzenia, życie nie poczuje się zobowiązane do przyniesienia ci sukcesu” ,
- » „do osiągnięcia sukcesu potrzebujesz tylko dwóch rzeczy: entuzjazmu, żeby rozpocząć i wytrwałości, żeby je ukończyć...”

## TO NAPRAWDĘ DZIAŁA!

Czas na rzecz najważniejszą: sprawdzenie różnych narzędzi, technik w praktyce. Bez tego nigdy nie przekonamy się o ich wartości i znaczeniu. Odchodzenie od swoich dotychczasowych przyzwyczajzeń wcale nie będzie łatwe. Jeśli jednak poznamy praktyczny wymiar i zalety proponowanych rozwiązań podczas codziennego wykorzystania, wówczas na pewno je docenimy.

Jedną z ważniejszych cech lidera jest kreatywność. To dzięki niej lider, niczym magnes, ma szansę przyciągać różne osoby, dla których stanowić będzie wzór do naśladowania. Z liderem, który posiada głowę pełną nieszablonowych pomysłów chętniej decydują się na współpracę wolontariusze, dla których jest to niesamowita szansa nie tylko na nowe doświadczenie, ale też sposób na ciekawe i efektywne spędzenie czasu. Wykorzystuj każdą nadarżającą się okazję do tego, by stawać się coraz bardziej kreatywny. A oto kilka odpowiedzi do wykorzystania, **jak rozwijać w sobie kreatywność**.

1. Najważniejszy jest dobry pomysł. Pamiętaj, że bez niego trudno być kreatywnym. Czasem do opracowania takiego pomysłu wystarczą najprostsze narzędzia: kartka papieru i ołówek: napisz swój cel lub nazkicuj, co planujesz zbudować i zobacz to.
2. Myśl pozytywnie. Zaprogramuj swój umysł na znajdowanie dobrych stron różnych rozwiązań.
3. Dowiedz się wszystkiego o tym, co chcesz zrobić. Im więcej będziesz wiedział, tym lepiej, bo pręcej przybliży Cię to do znalezienia właściwego rozwiązania.
4. Myśl. Nie ograniczaj się i nie blokuj umysłu. Spróbuj spojrzeć na swo-

- je zadanie z różnych perspektyw. „Dokonywanie odkrycia polega na spojrzeniu na coś w ten sam sposób, co pozostali i na myśleniu o tym czymś w inny sposób niż pozostali” (Albert Szent-Gyorgyi).
5. Niech pomysł spokojnie dojrzeje. Warto dać mu czasem chwilę wytchnienia, aby jedynie podświadomie kiełkował. Po kilku dniach wróćmy do niego i przekonajmy się, co można z nim dalej zrobić.
  6. Analizując różne swoje pomysły wyeliminuj te, które się nie sprawdziły. Korzystaj ze swojego doświadczenia i spostrzeżeń, dzięki którym stworzysz najlepsze rozwiązania.
  7. Nie chowaj pomysłów do szuflady. Pozwól im zobaczyć światło dzienne – wprowadź je w życie, bo to najlepszy sposób na ich przetestowanie. „Największym ludzkim błędem jest lęk przed błędami”.

Na zakończenie chciałbym zadedykować czytelnikom słowa autorstwa wielokrotnego mistrza, jednego z największych graczy w historii zawodowego golfa – Amerykanina Arnolda Palmera:

*„Nie mamy wpływu na to, ile lat będziemy żyli, natomiast to,  
ile w nich będzie życia, zależy od nas.*

*Nie mamy wpływu na piękno swej twarzy, lecz od nas zależy,  
jaki będzie miała wyraz.*

*Nie możemy uniknąć trudnych momentów w życiu,  
możemy jednak uczynić je łatwiejszymi.*

*Nie możemy zmienić negatywnej atmosfery panującej na świecie, mamy  
jednakże wpływ na stan naszych umysłów.*

*Zbyt często staramy się wybierać i kontrolować rzeczy,  
na które nie mamy wpływu.*

*Zbyt rzadko wybieramy i kontrolujemy to,  
co jest w naszej mocy... swoją postawę”*

*Arnold Palmer*

Stań się dobrym liderem już dziś i pamiętaj, że we wszystkim co będziesz robił, zawsze najważniejszy jest Człowiek! Powodzenia we współpracy z innymi osobami: współpracownikami, wolontariuszami, partnerami. Życzę, abyś odnalazł sens wspólnie podejmowanych działań społecznych.







## Recenzja

*„Stań się liderem już dziś i pamiętaj, że we wszystkim, co będziesz robił, zawsze najważniejszy jest Człowiek”. Te słowa wygłoszone przez autora spinają niczym klamra niniejszą publikację. Są mottem, które pojawia się pomiędzy wierszami we wszystkich częściach. Poradnik przeznaczony jest zarówno dla młodszego, jak i dojrzałego odbiorcy. To promyk słońca dla każdego, kto chce czymś się podzielić z innymi w swoim życiu. Oświetla drogę społecznikom, liderom, kierownikom, koordynatorom, wolontariuszom, którzy chcą efektywnie pracować z zespołem i w zespole. Pragnącym lepiej zarządzać sobą i innymi, tym którzy mają marzenia i plany. To cenna praca dla NGO-sów, które realizując zadania na różnych polach, współpracują z wolontariuszami. Można się z niego dowiedzieć: jak motywować? jak kierować? jak zarządzać?*

*Publikacja nie daje gotowej odpowiedzi, lecz proponuje, sugeruje, prowadzi... A dokąd? Przede wszystkim do celu, jakim jest osiągnięcie sukcesu. Zarówno indywidualnego, zespołowego, jak i projektowego. Zatem to „mały przewodnik”, który czyta się dobrze, w którym można odnaleźć praktyczne wskazówki pomocne zarówno wolontariuszom, jak i organizacjom, twórczo i efektywnie realizować projekty społeczne. Autor podpowiada, że trzeba działać krok po kroku, podejmować nowe wyzwania, ciągle się uczyć...*

*Dzięki przejrzystym formom graficznym treść jest zrozumiała i ciekawa. A najcenniejsza jest energia, którą napędza nas autor, zwracając się w bezpośredniej formie „Ty”. Namawia nas do tego, byśmy w sobie i w innych odnajdywali, wspierali, pobudzali energię dla osiągnięcia wytyczonych celów oraz efektywnego działania na rzecz innych i dla swojego rozwoju osobistego. Abyśmy patrzyli na innych, na wykonywane zadania nie tylko przez różnora-*

*kie narzędzia, metody, techniki, ale również przez serce i emocje. Najważniejszy bowiem jest Człowiek i to zarówno ten, który daje, jak i ten, który bierze. Ten, który kieruje i ten, który wykonuje poszczególne zadania. Tylko dobrze zmotywowany członek zespołu, świadomy celu będzie dążyć do osiągnięcia sukcesu.*

*Publikację polecam organizacjom pozarządowym, ich liderom, wolontariuszom. Każdemu, kto chce działać aktywnie i efektywnie. Stań się liderem już dziś!*

*Anna Kalasińska*

*magister języków wschodniosłowiańskich. Wolontariuszka w Forum Dialogu Między Narodami w Gliwicach, gdzie zajmowała się projektami, działaniami dotyczącymi stosunków polsko-żydowskich, polsko-ukraińskich. Przez pół roku była wolontariuszką w Centrum Kształcenia i Dialogu THEOTOKOS, gdzie obecnie pracuje jako koordynator ds. programów międzynarodowych (Ukraina, Mołdowa, Białoruś, Rosja).*











## **Damian Hamerla**

politolog, od 10 lat nieprzerwanie związany z działalnością trzeciego sektora (NGO). Posiada 7-letnie doświadczenie w pracy samorządowej, w tym m.in. jako Pełnomocnik Prezydenta Miasta Świętochłowice ds. Przedsiębiorczości Społecznej oraz Kierownik Centrum Edukacji Lokalnej – referatu Urzędu Miejskiego w Świętochłowicach. Doświadczenie edukatorskie – ponad 2200 godzin zajęć przeprowadzonych metodami aktywizującymi w Polsce, w Mołdowie, na Ukrainie i w Rosji. Kierownik lub koordynator ponad 20 projektów społecznych, również międzynarodowych. Autor lub współautor publikacji dot. rynku pracy i przedsiębiorczości społecznej (dwie publikacje zostały przetłumaczone i wydane także w języku rosyjskim, ukraińskim i rumuńskim). Od 2005 r. Prezes Zarządu Fundacji Rozwoju Świętochłowic.

**Kontakt:** [damian.hamerla@edudemo.org.pl](mailto:damian.hamerla@edudemo.org.pl)

## **De Fundacja Edukacja dla Demokracji**

Pozarządowa organizacja pożytku publicznego działająca od 1989 roku w Polsce, Europie Wschodniej, Azji Centralnej, Mongolii i na Kaukazie. Celem Fundacji jest krzewienie wiedzy o demokracji i gospodarce rynkowej oraz umiejętności działania obywatelskiego w państwie demokratycznym. Wieloletnie zaangażowanie zostało uhonorowane dwiema prestiżowymi nagrodami: a) w 1998 r. Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych „Democracy and Civil Society Award” za całokształt działalności, b) w 2004r. „Instytucja Pro Publico Bono” w Konkursie na Najlepszą Inicjatywę Obywatelską Pro Publico Bono, w kategorii: inicjatywy z zakresu kontaktów międzynarodowych, międzyetnicznych, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz integracji Polski z Unią Europejską.

**Więcej na stronie:** [www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)



**kompetentni  
wiarygodni  
przejrzysti**

**organizacje pozarządowe w działaniu**

**norway  
grants**

**eea  
grants**  
iceland liechtenstein norway

**FUNDUSZ  
DLA ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH**  
DEMOKRACJA I SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

  
Fundacja  
**FUNDUSZ WSPÓŁPRACY**