



PODREČZNIK LIDERA

M. Stachura • R. Jaros • J. Cymerman • M. Skupień

WYDAWCA:



INSTYTUT
REGIONALNY
W KATOWICACH

PROJEKT REALIZOWANY W RAMACH PROGRAMU
„OBYWATELE DLA DEMOKRACJI”,
FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG



PODREČZNIK LIDERA

M. Stachura • R. Jaros • J. Cymerman • M. Skupień

PODREČZNIK WYDANY W RAMACH PROJEKTU
„ŚLĄSKA AKADEMIA LIDERÓW”



ŚLĄSKA
AKADEMIA
LIDERÓW

PROJEKT REALIZOWANY W RAMACH PROGRAMU
„OBYWATELE DLA DEMOKRACJI”,
FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG



PODRĘCZNIK LIDERA

Praca zbiorowa pod redakcją Macieja Stachury

Ilustracje, projekt okładki, skład graficzny: Dawid Warchoń

Zdjęcia: Materiały archiwalne Instytutu Regionalnego w Katowicach, fotolia.pl

ISBN: 978-83-941649-0-4

Wydawca: Instytut Regionalny w Katowicach.
www.InstytutRegionalny.pl, biuro@instytutregionalny.pl



INSTYTUT
REGIONALNY
W KATOWICACH

Wydanie I, Katowice, 2015 r.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

PROJEKT REALIZOWANY W RAMACH PROGRAMU
„OBYWATELE DLA DEMOKRACJI”,
FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG



Spis treści

Zamiast wstępu	6
1. Śląska Akademia Liderów – czyli projekt w pigułce	11
1.1. Instytut Regionalny w Katowicach – kim jesteśmy i co robimy?.....	13
1.2. Program Obywatele dla Demokracji	15
1.3. Projekt oczami uczestników	17
2. Lider, mentor, coach – przywódca w świecie 3.0	26
2.1. Budowanie swojego „Ja” jako lider	27
2.2. Lider w relacji bezpośredniej „Ja – Ty”	33
2.3. Zadania lidera w stosunku do zespołu „Ja – My”	40
3. Zarządzanie projektami	49
3.1. Uporządkowanie pojęć – projekt a proces. Podobieństwa i różnice	52
3.2. Etapy projektu – z czego składa się projekt	54
3.3. Etapy projektu – praktyczne narzędzia planowania	58
3.3.1. Definiowanie projektu	58
3.3.1.1. Misja i wizja w projekcie	58
3.3.1.2. Definiowanie celów w projekcie	60
3.3.2. WBS – struktura podziału pracy	65
3.3.3. Budowa sieci projektu	67
3.3.4. Harmonogramowanie w projekcie	69
3.4. Etapy projektu – szacowanie ryzyka w projekcie	72
3.5. Etapy projektu – realizacja projektu	73
3.6. Etapy projektu – zamknięcie projektu i wyciągnięcie wniosków	75
4. Lider społecznie zaangażowany	77
4.1. Samorząd – katalizator społecznego zaangażowania	78
4.2. Organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie	83
4.3. Wolontariat	86
Uczestnicy projektu „Śląska Akademia Liderów”: studenci – liderzy, szkoły	95
Przykładowy wykres Gantta	99
Galeria zdjęć	100

„Liderzy są zafascynowani przyszłością. Jesteś liderem wtedy i tylko wtedy, gdy z niecierpliwością oczekujesz zmian. Jednocześnie jesteś niezadowolony z teraźniejszości, ponieważ w swojej głowie widzisz lepszą przyszłość, i rozdźwięk między tym „co jest”, a tym „co mogłoby być” trawi cię, denerwuje i popycha naprzód. To właśnie jest przywództwo”.

Marcus Buckingham

Zamiast wstępu

Wyobraź sobie, że wygrałeś na loterii 86 400 zł. Pomyśl przez chwilę, na co wydasz te pieniądze? Może na samochód, spłatę kredytu, wakacje życia, kurs angielskiego, część dasz na lokatę, lub przeznaczysz na cele charytatywne? Czy miałeś problem, by „wydać w myślach” 86 400 zł? Pewnie nie. I zapewne bez problemu wydałbyś wszystko – co do złotówki. Czemu pytam akurat o 86 400 zł? Właśnie tyle sekund ma dzień. Czy planujesz każdy miesiąc i dzień tak dobrze, jak planujesz wydawanie pieniędzy? Zapewne masz ściśle określony budżet na wydatki stałe, rozrywkę, może wystarcza Ci na oszczędności. Dlaczego w takim razie nie prowadzisz „budżetu czasu” tak dobrze, a czasem wcale, jak budżetu finansowego? Czy to oznacza, że pieniądze są dla nas ważniejsze niż czas?

Do kwestii czasu powinniśmy podchodzić, jak do pieniędzy – prawidłowo go budżetować. Jeżeli masz wątpliwości, czy czas jest ważniejszym zasobem niż pieniądze – zadaj sobie pytanie, który z nich nie jest w żaden sposób odnawialny? Pieniądze możesz pożyczyć, zarobić, ale godziny, dni, których nie spędzisz z dzieckiem, czy na rozwoju swoich pasji – już nigdy nie wrócą.

Czemu o tym piszę? Z dwóch powodów. Po pierwsze – jestem przekonany, że współczesny lider to osoba, która potrafi znaleźć równowagę w życiu, dobrze balansować sfery życia osobistego i zawodowego, tak aby czasu starczało dla rodziny, na pracę zawodową, na rozwój, realizowanie się w służbie publicznej, ale i rozrywkę. Po drugie, wierzę, że otwierając tę książkę podjąłeś właśnie decyzję, żeby dobrze „wydać” następną godzinę, żeby się czegoś nauczyć, czy zainspirować do podjęcia działań. To dla nas wyzwanie, by nie zawieść Twych oczekiwań, by „zainwestowanie” tej godziny Ci się zwróciło.

Gdy podczas zajęć w grupach leaderskich padają pytania, jaka cecha lidera jest najważniejsza, odpowiadam, że nie można wskazać jednej, czy dwóch kluczowych cech. Choć nie istnieje „przepis na idealnego lidera”, to możemy stwierdzić, że powinien on sprawnie poruszać się w wielu obszarach kompetencyjnych. Przykładowo, ważną cechą jest wspomniane sprawne zarządzanie sobą w czasie. Dobrze jest, gdy lider posiada wysoko rozwinięte umiejętności komunikacji interpersonalnej, zdolność delegowania zadań, umiejętność występowania przed mniejszą i większą publiką, zarządzania projektami. Lidera powinny cechować pewność siebie, asertywność, czy umiejętność motywowania i inspirowania innych do działania. Lider to osoba, która potrafi wokół siebie skupić ludzi i ukierunkować produktywnie ich energię – bez względu na to, czy będzie to praca zespołu handlowców, czy też działanie nad wybranym projektem w organizacji pozarządowej. Lider to także osoba, która ma świadomość konieczności ciągłego rozwoju oraz dopuszczania możliwości porażki – swojej i „podwładnych”. W tym miejscu warto pamiętać o słowach byłego prezydenta USA Ronalda Reagana, który powiedział, że „Wielki lider, to niekoniecznie ten, który ma największe osiągnięcia. Wielki lider to ten, który sprawia, że inni ludzie dokonują wielkich czynów” (“The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things”).

Dlaczego, jako Instytut Regionalny w Katowicach, uznaliśmy, że warto kształtować liderów? Nasze kilkunastoletnie doświadczenia w realizacji projektów leaderskich, których owocem jest kilkuset absolwentów, dostarczają trzech głównych argumentów. Po pierwsze, na każdą z naszych szkół leaderskich aplikuje kilkakrotnie więcej chętnych, niż jest miejsc. W opisywanym w publikacji projekcie – tj. Śląskiej Akademii Liderów, było to 70 osób, spośród których wyłoniliśmy 18. To pokazuje, że wciąż jest duże zapotrzebowanie wśród młodych ludzi na takie przedsięwzięcia, że mają oni chęć rozwijania się, robienia czegoś więcej, niż się od nich wymaga. Po drugie, zauważyliśmy, jak projekty zmieniają ludzi – jak rozwijają ich kompetencje, ale także motywują i inspirować do działania. Wreszcie, po trzecie, projekty leaderskie są pozytywne społecznie. Społeczności lokalne otrzymują dobrze przygotowanych liderów, których celem jest ulepszanie otaczającej rzeczywistości, budowa społeczeństwa obywatelskiego, włączanie obywateli w działania społeczne, we współdecydowanie o losach tych społeczności.

Wśród naszych absolwentów mamy kilkadziesiąt osób zaangażowanych w działanie sektora NGO, wielu menedżerów dużych korporacji, czy też dziennikarzy największych polskich mediów. Nasze szkoły leaderskie opuścili też późniejsi radni, posłowie, osoby zajmujące wysokie stanowiska w instytucjach państwowych i sektorze prywatnym. Większość z naszych absolwentów, na różnym poziomie, angażuje się w życie społeczności lokalnych, działania na rzecz mieszkańców. A my czujemy, że mamy w tym nasz mały udział.

Celem niniejszej publikacji nie jest podejście naukowe do tematu „bycia liderem”, więc nie znajdziesz tu np. kilkadziesiątu definicji przywództwa. „Podręcznik Lidera” został napisany przez praktyków, specjalistów swoich branż i ma charakter bardziej narzędziowo – inspiracyjny. W pierwszym rozdziale książki koncentrujemy się na opisie naszego projektu oraz doświadczeniach jego uczestników. Chcemy pokazać, że warto robić takie projekty, że są one korzystne dla beneficjentów. Mamy nadzieję, że wszelkie organizacje mające podobne plany znajdą ciekawe pomysły, które będą mogły zastosować w swoich projektach. W drugim rozdziale zajmujemy się tematem lidera w trzech wymiarach. Jego relacji z całą grupą, pojedynczymi jej uczestnikami, ale także w wymiarze samoświadomości lidera. W rozdziale tym autor przybliży ważne kompetencje leaderskie oraz kładzie nacisk na samorozwój i doskonalenie się. Trzeci rozdział w praktyczny sposób przybliży tematykę zarządzania projektami. Autor przedstawia konkretne i praktyczne narzędzia, które usprawnią działanie każdej organizacji, która posiada obszary rozwojowe w tej dziedzinie. W czwartym rozdziale autorka prezentuje czytelnikowi rozmaite możliwości angażowania się w życie społeczności lokalnej – zarówno w sferze wolontariatu, jak i życia publicznego.

Jaki jest cel tej publikacji? Jeśli chciałbyś być liderem, czujesz, że masz w sobie potencjał, by zmieniać otaczającą Cię rzeczywistość – być może dzięki lekturze tej książki zrobisz pierwszy krok, który będzie początkiem długiej drogi, która zmieni Twoje życie. Jeśli jesteś już liderem – chcemy zainspirować Cię do dalszego rozwijania się i zdobywania nowych umiejętności. Wierzmy, że jako lider – będziesz iskrą, która zapali innych ludzi do działania.

W tym miejscu chciałbym również podziękować wszystkim osobom i instytucjom zaangażowanym w projekt – studentom (liderom), uczniom i nauczycielom, grantodawcy, szkoleniowcom, autorom podręcznika, a także całemu zespołowi Instytutu Regionalnego w Katowicach. Bez Was nie byłoby projektu!

Maciej Stachura – absolwent dziennikarstwa i filologii rosyjskiej Uniwersytetu Śląskiego oraz Akademii Trenerów Biznesu Wyższej Szkoły Bankowej. Od czasów szkoły średniej zaangażowany w sektor NGO – obecnie jako prezes zarządu Instytutu Regionalnego w Katowicach. Dyrektor i trener kilkunastu projektów mających na celu kształcenie przyszłych liderów społecznych, samorządowych, politycznych. Zawodowo, od 2004 r., związany z public relations, przez ponad 5 lat zarządzał spółką tej branży. Od 2007 r. pracuje także jako trener biznesu specjalizujący się m.in. w tematyce wystąpień publicznych, zarządzania sobą w czasie, skutecznej komunikacji w zespole oraz PR organizacji. Obecnie współpracuje z dr. Marcinem Krupą, Prezydentem Katowic.

ROZDZIAŁ

1.

Śląska Akademia Liderów – czyli projekt w pigułce

Maciej Stachura



fot.1. Debata uczniów z Liceum Ogólnokształcącego w Sosnowcu.

Śląska Akademia Liderów to projekt składający się z dwóch głównych etapów. W pierwszym, zostało zrekrutowanych 18 studentów – liderów, którzy odbyli cykl weekendowych szkoleń z zakresu rozwoju kompetencji liderkich i zarządzania projektem. Dodatkowo, w ramach konwersatoriów, studenci dyskutowali o różnych formach angażowania się w działania w sferze publicznej i NGO. Warto dodać, że do projektu aplikowało aż 70 studentów, którzy musieli przejść dwuetapową rekrutację, by dostać się do Akademii Liderów.

Po części szkoleniowej do projektu zostały zrekrutowane szkoły średnie, w których liderzy, współpracując z nauczycielami, poprowadzili Kluby Debat Oxfordzkich – szkoląc ich uczestników (uczniów szkół), m.in. w zakresie wystąpień publicznych, czy debatowania w formacie oxfordzkim. W każdej szkole odbyły się trzy debaty, które były filmowane (debaty można obejrzeć na naszej witrynie www).

Projekt zebrał bardzo dobre opinie wśród beneficjentów – liderów (studentów), nauczycieli i uczniów. Można się z nimi zapoznać w dalszej części niniejszego rozdziału. Warto zwrócić uwagę, że olbrzymie zapotrzebowanie na tego typu projekty wykazują nie tylko studenci, ale też szkoły, nauczyciele i uczniowie. Dowodem tego jest dużo większa liczba członków Klubów Debat oraz widzów debat, niż określona we wniosku grantowym. Często debaty odbywały się na wypełnionych uczniami aulach, budząc duże emocje i zaangażowanie uczestników.

Liczby projektu	
18	tyle szkół wzięło udział w projekcie
54	tyle debat odbyło się w ramach projektu
230+	tytu uczniów włączyło się w działania Klubów Debat Oxfordzkich
1600+	tyle widzów obejrzało debaty konkursowe

Projekt zakończył się konferencją podsumowującą osiągnięte rezultaty oraz wydaniem „Podręcznika Lidera”, który właśnie trzymacie w rękach.

Projekt był realizowany ze względu na niską średnią aktywność młodzieży z woj. śląskiego w działaniach na rzecz społeczności lokalnych. Problem ten jest ważny z punktu widzenia mieszkańców naszego województwa, którzy nie angażując się w życie tych społeczności – nie mają wpływu na ich rozwój i działania.

Więcej informacji o projekcie można znaleźć na witrynie

www.Akademia-Liderow.org.

1.1. Instytut Regionalny w Katowicach – kim jesteśmy i co robimy?

Jak to się zaczęło?

Instytut Regionalny w Katowicach (IRK), organizator Śląskiej Akademii Liderów, to Stowarzyszenie powstałe w 1998 roku, z inicjatywy Jerzego Polaczka. Nasze wszystkie działania mają charakter non-profit. Od początku istnienia IRK kładł nacisk na kształcenie liderów. Dlatego też powstał projekt Centrum Kreowania Liderów „Kuźnia”, który był pierwszym w woj. śląskim o tak kompleksowym zakresie, wzorowanym na najlepszych szkołach liderkich z USA i Europy Zachodniej. Oprócz cyklu szkoleń i konwersatoriów, absolwenci „Kuźni” odbywali praktyki w mediach, organizacjach pozarządowych czy publicznych. Dzięki temu, od początku naszego istnienia, łączyliśmy warsztatowe przygotowanie liderów z możliwością szybkiego sprawdzenia się w realizacji realnych projektów pod okiem profesjonalistów. Zrealizowaliśmy jedenaście edycji „Kuźni”, a jej absolwenci bardzo mocno zaangażowali się w nasz kolejny projekt – „Debatę Śląską”. Na Sali Sejmu Śląskiego zrealizowaliśmy ponad 50 debat oxfordzkich z udziałem publiczności.



fot.2. "Debata Śląska" przyciągała do historycznej Sali Sejmu Śląskiego wielu znakomitych debatantów i widzów.

Rozmawialiśmy o istotnych problemach Śląska, Polski i Europy. Na debaty zapraszaliśmy uczniów, polityków, naukowców, ekspertów różnych branż. Dziś ciężko uwierzyć, że w sobotnie poranki Sala Sejmu Śląskiego wypełniona była widzami do ostatniego miejsca. Dodatkowo wydaliśmy kilkanaście publikacji o charakterze naukowym.

Czym zajmujemy się dzisiaj?

Przed wszystkim kontynuujemy tradycję prowadzenia szkół leaderskich w formułach: Śląskiej Akademii Liderów oraz Katowickiej Kuźni Liderów. Organizujemy również Kluby Debat Oxfordzkich w szkołach średnich regionu. Dodatkowo, prowadzimy szkolenia z zakresu kompetencji miękkich w ramach cyklu „Profesjonalne NGO”.



fot.3. Spotkania w ramach English Café cieszą się wielką popularnością polskich i zagranicznych studentów.

Od kilku lat IRK zaczął intensywniej realizować projekty międzynarodowe. Zrealizowaliśmy m.in. dwie edycje Polsko-Niemieckiej Wyprawy Rowerowej, organizujemy z naszymi partnerami z Niemiec i Francji wspólne wyjazdy i warsztaty dla młodzieży, których celem jest m.in. poznawanie różnych kultur i historii. W Katowicach, od 2014 r., działa z powodzeniem cykliczny projekt „English Café”, w ramach którego uczestnicy spotykają się w luźnej atmosferze i rozmawiają po angielsku, na różnym stopniu zaawansowania, przy moderowanych stolikach.

Ten projekt przyciąga wielu studentów z zagranicy, którzy uczą się w Katowicach (informacje o kolejnych spotkaniach zamieszczamy na Facebooku: facebook.com/englishcafekatowice).

Jesteśmy otwarci na nowe pomysły, zapraszamy wszystkich do współpracy.

Więcej informacji o Instytucie Regionalnym znajdziesz tu:

InstytutRegionalny.pl
facebook.com/IRKatowice

1.2. Program Obywatele dla Demokracji

„Śląska Akademia Liderów” to projekt realizowany w ramach programu Obywatele dla Demokracji, finansowanego z Funduszy EOG.

Cele programu

Celem programu jest wsparcie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w budowaniu sprawiedliwości społecznej, demokracji i zrównoważonego rozwoju. Dotacje udzielane w ramach programu mają na celu: zwiększenie udziału obywateli w życiu publicznym, upowszechnianie wartości demokratycznych i praw człowieka, rozwój działalności rzeczniczej i kontroli obywatelskiej, wspieranie grup narażonych na wykluczenie, wzmocnienie kondycji organizacji pozarządowych i tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi trzeciego sektora.

Program przywiązuje dużą wagę do takich kwestii jak: zwalczanie mowy nienawiści, przestępstw z nienawiści i ekstremizmów, przeciwdziałanie zjawiskom rasizmu i ksenofobii, homofobii i antysemityzmu, molestowaniu sek-

sualnemu, przemocy wobec kobiet i handlowi kobietami, problemom mniejszości romskiej oraz promocji tolerancji i porozumienia między kulturami.

Darczyńcy

Program Obywatele dla Demokracji finansowany jest ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego (czyli tzw. Funduszy EOG). Fundusze te są formą bezzwrotnej pomocy udzielanej przez Norwegię, Islandię i Liechtenstein 15 państwom członkowskim Unii Europejskiej z Europy Środkowej i Południowej w celu zmniejszenia różnic ekonomicznych i społecznych w państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Poza Polską beneficjentami pomocy są: Bułgaria, Czechy, Cypr, Estonia, Grecja, Hiszpania, Litwa, Łotwa, Malta, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry.

W ramach Funduszy EOG wydzielone zostały środki przeznaczone dla organizacji pozarządowych. Na program realizowany w Polsce przeznaczono 37 mln euro, co czyni go największym programem dla organizacji pozarządowych spośród wszystkich działających w 15 krajach UE.

Realizatorzy

Program wdrażany jest przez Fundację im. Stefana Batorego w partnerstwie z Polską Fundacją Dzieci i Młodzieży, która zajmuje się projektami dotyczącymi dzieci i młodzieży.

Informacje zawarte w rozdziale 1.1. pochodzą z witryny

www.ngofund.org.pl

Więcej informacji o Fundacji im. Stefana Batorego znajdziesz tu:

www.batory.org.pl

Więcej informacji o Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży znajdziesz tu:

www.pcyf.org.pl

Więcej informacji o programie „Obywatele dla Demokracji” znajdzie tu:

www.ngofund.org.pl

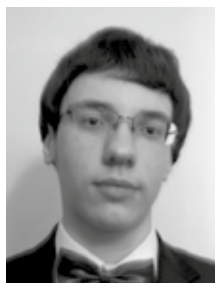
1.3. Projekt oczami uczestników

Jak wyglądał projekt „Śląskiej Akademii Liderów” w oczach jego uczestników – liderów, nauczycieli i uczniów? Poprosiliśmy ich o komentarze, które zamieszczamy poniżej.

Karolina Borner, studentka ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach oraz Akademii Młodych Dyplomatów w Europejskiej Akademii Dyplomacji, redaktor na portalu muzycznym soulbowl.pl, absolwentka Śląskiej Akademii Liderów.



Studując ekonomię oraz realizując projekty, takie jak międzynarodowe warsztaty gospel, niejednokrotnie miałam możliwość zapoznania się z tematyką związaną z zarządzaniem, pracą w grupie, planowaniem projektu, czy umiejętnościami miękkimi. Cykl szkoleń w ramach Śląskiej Akademii Liderów pozwolił mi usystematyzować oraz pogłębić moją dotychczasową wiedzę, którą następnie wykorzystałam w trakcie prowadzenia Klubu Debat Oksfordzkich. Praca z młodzieżą wymagała ode mnie kreatywnego zaprezentowania omawianych zagadnień, co było nie lada wyzwaniem i świetną zabawą. Udział w projekcie zmotywował mnie do ciągłego poszerzania wiedzy z, co istotne, jednoczesnym wykorzystywaniem jej w praktyce. Dlatego też rozwijając swoje umiejętności poprzez udział w różnego rodzaju szkoleniach, wprowadzam je w życie realizując przedsięwzięcia związane z moją wielką pasją, jaką jest muzyka.



Patrycjusz Godawa, student I roku Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych Uniwersytetu Śląskiego, absolwent Śląskiej Akademii Liderów.

Uważam projekt „Śląska Akademia Liderów”, jak też prowadzenie Klubu Debat Oxfordzkich, za bardzo ciekawe przeżycie intelektualne. Zajęcia w Akademii Liderów pozwoliły mi poznać zasady zarządzania projektami i były też okazją do nawiązanie nowych znajomości. Samo organizowanie debat to praktyczne wykorzystanie wiedzy z zajęć Akademii Liderów – najczęściej z zakresu komunikacji interpersonalnej. Debaty oxfordzkie umożliwiły mi wrócić do szkoły, nie jako uczniowi, ale zostać prowadzącym zajęcia, co było interesującym, nowym wyzwaniem. „Śląska Akademia Liderów” i prowadzenie cyklu debat oxfordzkich pozwoliły mi uwierzyć we własne siły i moc sprawczą. Zmotywowało mnie to do podjęcia działalności na polu naukowym.

Jakub Zroski, uczeń AZSO im. Juliusza Słowackiego w Chorzowie, członek Klubu Debat Oxfordzkich.

Wzięcie udziału w Klubie Debat Oxfordzkich, zorganizowanym w ramach Śląskiej Akademii Liderów, nauczyło mnie kilku ważnych rzeczy. Dowiedziałem się, że nawet, kiedy jesteśmy pewni swoich racji, warto wysłuchać osoby o przeciwnych poglądach. Najważniejsze kompetencje, jakie zdobyłem podczas udziału w projekcie, to pewność siebie i umiejętność argumentowania oraz wysławiania się przed dużą grupą osób. Niewątpliwie, pomoże mi to w przyszłości znaleźć pracę, a także mniej stresować się na egzaminach ustnych czy rozmowach kwalifikacyjnych. Uważam, że takie projekty powinny być częścią systemu edukacji, ponieważ uczą cech, które są niezwykle pożądane w dzisiejszych czasach.

Krzysztof Kazimierzuk, nauczyciel historii i wiedzy o społeczeństwie, Akademicki Zespół Szkół Ogólnokształcących w Chorzowie I LO im. Juliusza Słowackiego.

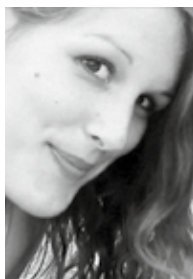
Udział w projekcie to doskonała możliwość pracy zespołowej, w środowisku młodych ludzi. Ta swoista metoda aktywizująca młodzież daje nauczycielowi – wychowawcy prawdziwy poligon doświadczeń w kontekście realizacji programu

dydaktyczno-wychowawczego. Ciekawe tematy dyskusji, atrakcyjna forma metodyczna, możliwość artykulacji własnych przekonań, poglądów, przemyśleń i osobistych refleksji, to silne strony takiego projektu.



Uczniowie naszej szkoły z zainteresowaniem wzięli udział w projekcie, a ostateczna debata cieszyła się dużą frekwencją – widzowie wypełnili szkolną aulę po brzegi. Tego typu projekty dają olbrzymią możliwość kreowania szkolnych i środowiskowych liderów. To wydaje się być bardzo ważne wobec potrzeb współczesnego społeczeństwa polskiego. Stwarza możliwość pokoleniowej wymiany elit. Warto kształtować serca i umysły młodych ludzi, dając im możliwość wypowiedzi.

Martyna Połowczuk, studentka Turystyki i Rekreacji na katowickim AWF, absolwentka Śląskiej Akademii Liderów.



Projekt był dla mnie ciekawym doświadczeniem. Znalazienie się po „drugiej stronie biurka”, oraz fakt, że uczniowie zwracali się do mnie per pani, było dla mnie nową sytuacją. Prowadzenie zajęć pozwoliło mi nabrać pewności siebie. Zrozumiałam też, jak ważna są jasność przekazu, odpowiednie przygotowanie i postawa, kiedy walczy się o uwagę grupy nastolatków. Jestem też mile zaskoczona dojrzałością uczniów, z którymi pracowałam. Naprawdę dobrze odnajdywali się w debatach. Mam nadzieję, że także skorzystali na naszej współpracy. Miałam dużą satysfakcję, widząc jak z każdym spotkaniem radzili sobie coraz lepiej. Z pewnością czuję się zmotywowana do udziału w dalszych projektach i podejmowania nowych wyzwań. Jakich? Czas pokaże.

Mateusz Grudziński, uczeń V LO im. Władysława Broniewskiego w Katowicach, członek Klubu Debat Oxfordzkich.

Uczestniczyłem po raz pierwszy w Klubie Debat Oxfordzkich. Było to nowe wyzwanie, któremu chciałem podołać. Dzięki szkoleniom zdobyłem kompetencje w kwestii świadomego i zręcznego posługiwania się chwytami retorycznymi.

Myszę, że ta umiejętność przyda mi się w wielu sytuacjach w moim życiu prywatnym, jak i zawodowym. Ważnym elementem było także przyswojenie umiejętności dobrego wypowiedzania się przed szerokim gronem osób. Sposób stania, ułożenia rąk podczas wypowiedzi to szczegóły, które mogą zaważyć nad tym, jak przyjmą nas nasi słuchacze. Na pewno zapamiętam typy ułożenia rąk podczas wypowiedzania się i zastosuję któryś z nich, gdy będę przemawiał do większej ilości osób. Myszę, że pewne elementy, których nauczyłem się podczas uczestniczenia w Klubie Debat Oxfordzkich powinny być częścią systemu edukacji. Żyjemy w czasach, w których coraz częściej będziemy mieli okazje do stawiania różnych tez i do ich obrony i uważam, że Klub Debat jest w tym bardzo przydatny.

Olaf Józefoski, student Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych na Uniwersytecie Śląskim, absolwent Śląskiej Akademii Liderów.



Szkolenia prowadzone w ramach Śląskiej Akademii Liderów pozwoliły mi znacznie rozwinąć moje kompetencje. Najwięcej dały mi w kontekście wystąpień publicznych i budowania komunikacji. Od tamtej pory zawsze uważam, czy moja postawa jest odpowiednia, a wypowiedź zrozumiała. Ważne w budowaniu tych umiejętności było doświadczenie zdobyte podczas prowadzenia Klubu Debat Oxfordzkich. Niemniej cenna, niż same szkolenia, była również możliwość poznania wielu wspaniałych ludzi – zarówno prowadzących, jak i uczestników szkoleń ŚAL, czy też uczniów szkół średnich. Bardzo się cieszę, że miałem przyjemność uczestniczyć w projekcie Instytutu Regionalnego.

Krzysztof Lukoszek, uczeń Liceum Animator w Gliwicach, członek Klubu Debat Oxfordzkich.

Udział w debatach spowodował, że nabrałem pewności siebie nie tylko podczas wypowiedzi, ale też w życiu codziennym. Już nie boję się wypowiadać przed większą publicznością, bo nauczyłem się jak mówić, by zainteresować odbiorców swymi słowami i przekonać do swych poglądów.

Uważam, że Klub Debat Oxfordzkich korzystnie wpłynie na nasze oceny w szkole, ponieważ uczniowie nie będą się stresować podczas wypowiedzi, będą potrafili poprawnie ją sformułować. Umiejętność wyłowienia najważniejszych informacji i atrakcyjnego ich przekazania przyda się z pewnością na maturze ustnej.

Damian Sifczyk, nauczyciel Liceum Animator w Gliwicach.

Dopóki w państwie, w którym mieszkamy, głos społeczności lokalnej będzie brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, dopóty będzie zapotrzebowanie na liderów takiej społeczności, a nic lepiej ich nie ukształtuje, jak praktyka. Dlatego też tego typu projekty są świetną formą przygotowania młodych ludzi do publicznych ról w społeczeństwie. Możliwość poznania i zastosowania technik właściwej prezentacji swojego zdania otoczeniu może być wykorzystane przez uczestników projektu w późniejszej karierze zawodowej. Mając na uwadze również inne argumenty dochodząc do wniosku, iż projekty tego typu należy realizować.

Mateusz Wiatr, student Finansów i Rachunkowości, prezes Stowarzyszenia „Zmieniaj Sosnowiec”, absolwent Śląskiej Akademii Liderów.



Cykl szkoleń w ramach programu „Śląska Akademia Liderów” to bardzo cenne doświadczenie, ponieważ rozwinąłem swoje umiejętności miękkie. Przed rozpoczęciem programu byłem założycielem własnego stowarzyszenia, współpracowałem z przedstawicielami trzeciego sektora, jednak wiedziałem, że moje umiejętności pracy w grupie czy autoprezentacji wymagają treningu. „Śląska Akademia Liderów” oraz możliwość prowadzenia Klubu Debat to okazja na zastosowanie wiedzy w praktyce, a to w szczególności wyróżnia program prowadzony przez Instytut Regionalny w Katowicach. Poziom debat oksfordzkich był na bardzo wysokim poziomie, licealiści debatowali kulturalnie, jednak zdarzało się, że emocje wygrywały z argumentami.

Po realizacji programu debat oksfordzkich postanowiłem przedłużyć cykl debat i zorganizowałem pojedynki Klubów Debat – 17 lutego br. odbyła się pierwsza edycja projektu „Sosnowieckie Debaty Oksfordzkie” – licealiści z VI LO im. Janusza Korczaka zmierzyli się z IV LO im. Stanisława Staszica w murach Wyższej Szkoły Humanitas. Jest wielce prawdopodobne, że już za rok odbędzie się druga edycja tego projektu.



Monika Szczepanik, nauczyciel VI LO im. J. Korczaka w Sosnowcu, www.swiatzyrafy.pl.

Projekt debat oksfordzkich przyniósł moim uczniom zarówno inspiracje, jak i doświadczenie i możliwość szlifowania społecznych kompetencji. Założony w Liceum Klub Debat stał się miejscem, w którym uczniowie, z jednej strony, mieli okazję sprawdzić swoje dotychczasowe umiejętności, takie jak: publiczne wystąpienia, budowanie linii argumentacji, przekonywanie oponentów do swoich racji czy wreszcie zbijanie argumentacji strony przeciwnej. Z drugiej zaś strony, było to miejsce, w którym wspólnie z nauczycielami języka polskiego, historii i wiedzy o społeczeństwie oraz z dziennikarzami i wykładowcami uczelnianymi, poszukiwali nowych strategii do rzeczowego, skutecznego i dalekiego od polskiej sceny politycznej debatowania. Było to miejsce, w którym poglądy wszystkich były mile widziane, ponieważ stwarzały szansę do spontanicznych debat i akademickich dyskusji. Ten projekt dodał skrzydeł moim uczniom. Otworzył ich głowy na różne rodzaje debatowania i zachęcił do poszukiwania innych projektów z debatą w roli głównej.

W trakcie realizacji projektu bardzo istotnym elementem, istotnym dla budowania zespołu i sprawnego zarządzania nim, był lider. Zarówno ten, który przyszedł do nas ze Śląskiej Akademii Liderów, jak i ten, który „wyłonił się” w trakcie pracy nad organizacją kolejnych debat – jeden z uczniów. I co ciekawe, prawie każda debata miała swojego lidera. Pojawienie się nowego lidera w żaden sposób nie naruszało pozycji starego. Co więcej, nowy lider dołą-

czał do starego, a nie zastępował go, co w moim odczuciu przyczyniło się zarówno do zbudowania naprawdę zgranego zespołu, jak i do szerzenia wiedzy o debacie oksfordzkiej w szerszym, niż zakładaliśmy, gronie.

Debaty oksfordzkie niejako rozlały się w naszym liceum. Zaczęło się od tej pierwszej, na którą zaprosiliśmy 4 klasy i te 4 klasy chciały potem na własnej skórze doświadczyć takiego dyskutowania, w którym nie ma przekrzykiwania się, używania epitetów pod adresem swojego oponenta i dochodzenia racji za wszelką cenę i pomimo wszystko. W ten sposób nie ma chyba w „Korczaku” klasy, która nie spróbowała debaty oksfordzkiej.

Przemysław Cępa, uczeń X LO. im. I.J. Paderewskiego w Katowicach, członek Klubu Debat Oxfordzkich.



Udział w Klubie Debat Oxfordzkich dał mi szansę dyskusji i wymiany poglądów na ciekawe tematy. W czasie debaty mogłem nauczyć się kulturalnego wygłaszania swoich poglądów i ich bronięcia, co będzie bardzo przydatne w dorosłym życiu. W czasie jednej z debat miałem okazję wystąpienia w roli marszałka, co uświadomiło mi, jak trudne jest opanowanie emocji osób o dwóch przeciwnych poglądach, co często jest ważne, przykładowo w pracy dziennikarza prowadzącego program telewizyjny z udziałem polityków. Uważam, że takie debaty powinny odbywać się we wszystkich szkołach, ponieważ, jak wyżej powiedziałem, uczą wielu potrzebnych umiejętności.

Arkadiusz Kurek, nauczyciel j. niemieckiego w X LO im. I. J. Paderewskiego w Katowicach.

Wprowadzając cykl debat oksfordzkich do szkoły nie przypuszczałem, że uczniowie tak chętnie włączą się w ten projekt. Na początku myślałem, że będzie to następna nudna debata polityczna. Lecz zaraz po przeprowadzeniu pierwszej z nich zmieniłem zdanie. Debaty wprowadzają tak zwaną „burzę mózgów” wśród uczniów. Uczniowie szukają tematów, które by ich interesowały oraz dobierają argumenty.



Do każdej z debat trzeba się przynajmniej trochę przygotować. Nie można „odwalić” tematu, trzeba być przygotowanym na argumentację strony przeciwnej. Niekiedy argumenty są dość trudne do podważenia, lecz zmusza to uczniów do myślenia, gdyż każdy argument można w mądry sposób obalić. Uczniowie poprzez prostą argumentację zaczynają się spierać, wykazując się inwencją twórczą. Jest to forma rywalizacji, może nie sportowej, lecz myśli inteligentnej.

Ramy debaty sprzyjają temu, że każdy może się wypowiedzieć w dowolny sposób. Jestem za przeprowadzeniem takich debat w szkole, bo to pokazuje, co i jak uczniowie myślą na dany temat. Poprzez taką formę można poznać lepiej uczniów, ich charakter oraz sposób wypowiedzi. Jest to na tyle ważne, ponieważ, każda taka forma sprzyja uczniom w lepszym poruszaniu się w świecie realnym oraz w przygotowaniu się do późniejszych egzaminów.

Uczniowie szukając argumentów napotykać na trudności, tak jak na egzaminie maturalnym. W czasie debat każdy uczeń musi używać odpowiednich zwrotów grzecznościowych, czy też odpowiednio się ubrać, co jest zawsze mile widziane w wielu innych sytuacjach, jak np. na egzaminach, czy w czasie rozmowy kwalifikacyjnej. Nieraz spotykam się z grubiaństwem i chamstwem ludzi wykształconych, którzy niestety nie umieją się zachować w pewnych sytuacjach. Dlatego wspieram różne możliwości nauki młodych ludzi, które potem skutkują prezentowaniem kulturalnych zachowań. Czy można chcieć więcej, niż to, żeby porozmawiać z kimś kulturalnie i na odpowiednim poziomie? Uczmy ludzi dobroci oraz pozytywnego myślenia, a także kultury w wysławianiu się.

Chciałbym, aby wiele pomysłów młodych ludzi zostało zauważonych w przyszłości. Często są one mądre, dlatego kreujemy nowe poglądy, pomysły. Młodzi ludzie często wiedzą, jak korzystnie zmienić miasto, czy poglądy dorosłych ludzi. Może poprzez takie debaty „urodzi” się nowy pomysł, który potem zostanie wykorzystany do rozwoju np.: regionu czy nawet państwa.

Doceniajmy każdą inwencję, każdy mały, nawet pozornie błahy pomysł młodych ludzi. Z pewnością znajdziemy coś, co pozwoli nam zrozumieć świat i pogląd innych ludzi.



Marcin Bartosiak, uczeń klasy hiszpańskiej II Liceum Ogólnokształcącego z Oddziałami Dwujęzycznymi im. Marii Konopnickiej w Katowicach, zapalony scenarzysta, amator sztuki filmowej i adept systemu Krav Maga.

Pierwszy kontakt z debatami oksfordzkimi miałem w trzeciej klasie gimnazjum. Uczniowie naszego liceum brali udział w Śląskim Turnieju Debat Oksfordzkich, a jako że to zdolni uczniowie byli, to dotarli aż do finału. Z tej okazji mieliśmy przyjemność odwiedzić Gmach Sejmu Śląskiego i wspierać naszych starszych kolegów. Mimo, że pierwsze miejsce przypadło, emocje pozostały do dzisiaj. Zachwycała mnie dynamiczna walka na argumenty i wyniosła postawa uczestników. Byłem pod wrażeniem, jak skutecznie można przekonać publiczność do swoich poglądów. Dlatego nie zastanawiałem się długo, gdy dowiedziałem się o Klubie Debat Oksfordzkich w naszej szkole. Warsztaty szybko okazały się strzałem w dziesiątkę. Z każdą kolejną debatą prowadzoną w ramach projektu nabywaliśmy nowych umiejętności, a poziom spotkań był coraz wyższy. Cieszę się również, że nawet moi znajomi, dla których była to zupełna nowość, doskonale odnaleźli się w realiach debat oksfordzkich.

ROZDZIAŁ

2.

Lider, mentor, coach – przywódca w świecie 3.0

Rafał Jaros



Pomimo skoku milowego, który wykonaliśmy już w temacie przywództwa, nadal świadome zarządzanie jest w polskich firmach dobrem deficytowym. Mało kto słyszał o takich pojęciach, jak zarządzanie coachingowe, czy team building. Obraz menedżera firmy, który maluje się w głowie przeciętnego „Kowalskiego”, przedstawia raczej dyktatora – planistę, a nie nowoczesnego lidera, którego najsilniejszą stroną jest empatia. Jakie cechy powinien mieć przywódca w dzisiejszym świecie? Jak zarządzać ludźmi wychowanymi i żyjącymi w świecie 3.0, którzy oczekują „rozpatrywania ich” w szerokim kontekście funkcjonowania, dużo dalej idącym niż kontekst miejsca pracy?

Człowiek ze świata 3.0, to jednostka, która nade wszystko ceni sobie własną indywidualność. Która definiuje się poprzez różne sfery życia, która wymaga wyrozumiałości i autonomii dla własnych zainteresowań. Która szybko się nudzi i od pracy oczekuje stawiania jej coraz to nowych wyzwań, stworzonych specjalnie dla niej i uwzględniających jej zainteresowania i predyspozycje. Poznaj mnie, wiedz, co mnie motywuje, postaw mi wyzwania na miarę mojej osobowości – a będziesz moim liderem.

Ja – Ty – My

Rolę i zadania lidera można rozpatrywać w trzech perspektywach. Jego postawy osobistej, czyli stosunku względem własnego „Ja”. Postaw, które powinien reprezentować względem poszczególnych członków grupy, czyli relacji „Ja–Ty” oraz zachowań, których celem jest nawiązanie właściwej interakcji z całą grupą „Ja–My”.

Zacznijmy od rozpatrzenia zadań czekających na realizację względem własnego „Ja”.

2.1. Budowanie swojego „Ja” jako lider

Wyprawa do wnętrza siebie

Jesteśmy przyzwyczajeni do myślenia o awansie na stanowisko managerskie, jako o naturalnej konsekwencji rozwoju w pracy. Tymczasem rozwój zawodowy nie musi wiązać się z wchodzeniem w rolę osoby zarządzającej. Można wybrać całkiem inną ścieżkę kariery np. wąską specjalizację. Decyzja o wejściu w rolę przywódczą i wzięciu odpowiedzialności za innych, niesie za sobą szereg konsekwencji. Pierwszą z nich jest potrzeba uporządkowania własnych spraw, otwartość na samouświadomienie sobie własnych słabości oraz obszarów własnej osobowości, które w sposób szczególny mogą wpływać na nasze relacje z innymi ludźmi.

Wyprawę do magicznego świata przywództwa należy zacząć od wyprawy do wnętrza samego siebie. Tak, jak każda nowa przygoda, tak i ta niesie ze sobą strach przed poniesieniem porażki, a także ekscytację, związaną z poznaniem nowych i nieodkrytych jeszcze obszarów rozwoju osobistego. Podjęcie decyzji i wkroczenie w rolę menedżera, jest dowodem na posiadanie już przynajmniej jednej z niezbędnych cech lidera – pokonywania strachu przed porażką.

Pokonywanie strachu przed porażką

Niezwykle istotną umiejętnością skutecznego przywódcy jest podnoszenie się po porażkach i podejmowanie działań, mimo że nie ma gwarancji sukcesu. Współczesne pokolenie jest wychowane w strachu przed porażką i będzie musiało zderzyć się z nową rzeczywistością, w której najbardziej poszukiwanymi cechami u pracownika jest innowacyjność oraz kreatywność. Jedna i druga cecha są systematycznie zabijana przez strach przed porażką.

Gdyby niemowlak, który właśnie postanowił, że znudziło mu się już raczkowanie i nadeszła pora na naukę chodzenia, poddawał się tak szybko, jak osoba dorosła, zrezygnowałby już po trzeciej próbie. Doszedłby do wniosku, że tak naprawdę chodzi tylko o przemieszczanie się. Co za różnica, czy będzie chodził, czy raczkował. Właściwie, to raczkowanie jest lepsze, bo jak upadnie, to będzie bliżej ziemi. Jednak znakomita większość dzieci staje w końcu dzielnie na dwóch nogach!

Oczywiście przykładów pokonywania strachu przed porażką i konsekwentnego podejmowania kolejnych prób wiele jest również w świecie dorosłych. Zanim Thomas Edison wynalazł świecąca żarówkę przeprowadził ponad pięć tysięcy prób, ponosząc w ich konsekwencji pięć tysięcy porażek. Na pytanie jednego z dziennikarzy, dlaczego się nie poddał, Edison odpowiedział, że znalazł 5000 sposobów, które nie działają i dzięki temu był 5000 prób bliżej rozwiązania.

W dzisiejszy świat wpisana jest ciągła zmiana. Lider, który nie jest gotowy na podejmowanie decyzji ze względu na strach przed porażką nie będzie w stanie poprowadzić swoich ludzi naprzód.

Samorozwój

Gdy po śmierci Franklina Roosevelta, prezydentem został Harry Truman, do „świeżo upieczonej” głowy państwa podszedł Sam Rayburn, jego przyjaciel i wiceprezydent, i udzielił mu przyjacielskiej rady: „Harry, od dzisiaj wiele osób będzie Cię otaczało. Będą starali się stworzyć mur pomiędzy Tobą, a światem i odciąć Cię od pomysłów, które nie są ich własnymi. Będą Ci w kółko powtarzali, jakim wielkim człowiekiem jesteś. Jednakże my dobrze wiemy, że nim nie jesteś” (tłumaczenie własne).

Cytat ten zwraca uwagę na ważną kwestię. Przywódca powinien rozumieć, że sam fakt bycia przywódcą nie dodaje mu w magiczny sposób wiedzy, charyzmy i innych umiejętności. Przywódca musi być świadomy swoich niedoskonałości i powinien nieustannie nad nimi pracować. Bycie przywódcą nie jest cudownym namaszczeniem, ale zobowiązaniem do samorozwoju, do pracy nad sobą, do ciągłego poszukiwania wiedzy, do „zasłużenia sobie” na miano autorytetu.

Największą pułapką, w jaką może wpaść świeżo upieczony lider jest przesądzenie, że dzięki awansowi będzie miał więcej czasu, gdyż większość obowiązków zdeleguje na swoich podwładnych. Tymczasem, z dniem objęcia stanowiska, obowiązków zamiast ubywać – przybywa. Co więcej, oczekuje się od niego odejścia od pracy operacyjnej i wykonywania zadań innych niż do tej pory. Awansowi na nowe stanowisko powinno obowiązkowo towarzyszyć zdobycie wiedzy z zakresu przywództwa. Jeżeli przełożeni (prezysi / dyrektorzy) są świadomi wagi posiadania skutecznych liderów w swoich zespołach, sami będą popychać nowo upieczonych managerów do rozwoju.

Ciągłe doskonalenie umiejętności i „bycie na bieżąco”, może być szczególnie trudne w czasach zalewu informacyjnego, kiedy cały czas w mediach prowadzone są dyskusje o coraz to nowych metodach i sposobach zarządzania. Dlatego też niezwykle istotną umiejętnością lidera jest odchodzenie od starych schematów i zastępowanie ich nowymi. Mimo, iż od upadku komunizmu w Polsce minęło 25 lat, do tej pory w wielu firmach, czy instytucjach stosuje się metody zarządzania z minionej epoki. Manager-lider powinien być gotowy do ustawicznego kształcenia się, co ściśle wiąże się z koniecznością

ścią przeprowadzania regularnych analiz własnych działań oraz otwartością na zmiany. Wykorzystywanie nowych narzędzi oraz uczenie się nowych metod zarządzania jest tak samo istotne, jak szybkie i „bezbolesne” oduczanie się starych.

Ćwiczenie samodyscypliny

Każda wyprawa zaczyna się od pierwszego kroku. Wyobraźmy sobie, że właśnie zadzwonił do nas telefon i z drugiej strony usłyszeliśmy propozycję nie do odrzucenia. Dzwoni nasz najbliższy przyjaciel i proponuje wzięcie udziału w niezwyklej ekspedycji, której celem będzie zdobycie bieguna południowego.

Zwycięstwo czeka tego, kto ma wszystko uporządkowane – wówczas nazywa się to „mieć szczęście”. Jedno jest pewne: kto na czas nie poczyni odpowiednich kroków, ten na pewno dozna klęski – wtedy nazywa się to „brakiem szczęścia” – Roald Amundsen, Zdobycie bieguna południowego.

Roald Amundsen, był podróżnikiem, który podjął wyzwanie zdobycia bieguna południowego. Przygotowując się do ekspedycji, poświęcił wiele czasu na dopracowanie jej w najmniejszych szczegółach. Starał się przewidzieć każdą trudność, którą mógłby spotkać w świecie wiecznych śniegów. Wiele miesięcy przed wyprawą przeprowadzał testy wytrzymałościowe na zwierzętach zaprzęgowych. Polecił również sprowadzenie mięsa delfinów, aby sprawdzić, czy w sytuacji ekstremalnej te morskie ssaki zapewnią mu przetrwanie. Dzięki tak skrupulatnym przygotowaniom do wyprawy udało mu się wyprzedzić w gonitwie o zdobycie bieguna południowego, innego polarnika, Roberta Falcona Scotta. Odpowiednie przygotowanie, umiejętność analizy czekających ryzyk, szczegółowy plan i nade wszystko, konsekwentna samodyscyplina doprowadziły Amundsen i jego drużynę do zwycięstwa. Ludzie Amundseny szczęśliwie wrócili z wyprawy na biegun, w przeciwieństwie do drużyny Roberta Scotta.

Lider nie może rozwijać się przez „chwilę”, jego postanowienia nie powinny kończyć się na deklaracjach. Regularność i samodyscyplina w działaniach, pozytywnie rozumiana „zawziętość” będąca gwarancją osiągania zamierzonych rezultatów – to ważne cechy przywódcze.

Samodyscyplinę można najprościej zdefiniować, jako robienie rzeczy, których się nie lubi lub nie chce robić, w celu osiągnięcia wcześniej założonych celów. Na przekór własnym słabościom, według stworzonego planu, wprost do sukcesu.

W wielu firmach, podczas rekrutacji na stanowisko dyrektora finansowego, kandydatom często zadawane jest pytanie: jak zarządza Pan/Pani finansami domowymi? Przełożenie jest proste, jeżeli ktoś nie potrafi skutecznie zarządzać budżetem domowym, to jak ma sobie poradzić z finansami firmy?

Per analogia – to samo tyczy się lidera. Powinien być on zdyscyplinowany w swoich działaniach osobistych, a podejmowane przez niego aktywności powinny odnosić się do wcześniej ustalonego planu. Te cechy osobowości w bezpośredni sposób przeniosą się na organizację i grupę, którą kieruje.

Wypracowana wizja

Istotnym elementem korelującym z samodyscypliną oraz rozwojem osobistym jest stworzenie swojej wizji. Wizja jest swoistą mapą, dzięki której przywódca wie, kiedy zbroczy z raz obranego „kursu na sukces”. Wizja to obraz przyszłości przedstawiający to, jakim chcemy być człowiekiem, co dla nas oznacza sukces oraz w jaki sposób chcemy realizować swoje cele. Brak wizji jest jednoznaczny z przegraną. Jeżeli nie wiemy, co chcemy osiągnąć – nigdy tego nie osiągniemy. Cytat Seneki niezwykle trafnie oddaje ten truizm: „temu, kto nie wie, do jakiego portu zmierza, nie sprzyja żaden wiatr”.

W firmach popularnym sposobem tworzenia wizji jest opisywanie idealnego wizerunku, który organizacja chciałaby posiadać w przyszłości i do którego wypracowania dążą wszyscy pracownicy. Stworzenie takiej prywatnej mapy pomaga liderowi zdać sobie sprawę z tego, w których miejscach musi pracować nad sobą, co powinien zmienić, aby dotrzeć tam dokąd zmierza. Dobry przywódca ma jasny i klarowny obraz tego, co chce osiągnąć. Wie, czego chce i wie, jak po to sięgnąć.

Podzielanie wartości

Analizując niezbędne cechy, które lider powinien posiadać, nie sposób pominąć uporządkowanego systemu wartości. Tak, jak wizja jest mapą, tak

wartości są kompasem lidera, punktem odniesienia do wszystkich jego działań. Jasne określenie, jakimi wartościami kieruje się lider, jest niezwykle istotne z punktu widzenia grupy. Lider to wartości. Ludzie podążają za zestawem wartości, które on prezentuje i może im zaoferować. Przywódca powinien wiedzieć, w jakich granicach moralnych się poruszać, jakich żelaznych zasad nie pozwoli sobie złamać, jakie zachowania są dla niego niedopuszczalne i jaką informację, swoimi działaniami, komunikuje na zewnątrz. Jeden błąd może kosztować go utratę „współwyznawców”. Konsekwencją poszanowania systemu wartości, który obrał za swój znak rozpoznawczy, będzie utrzymujący się szacunek grupy.

Vox populi, vox dei

Lider, który uważa, że osiągnął już wszystko, ponieważ został przywódcą, nie rozwija się. Brak samodyscypliny i jasno zarysowanej wizji działania oraz zmienny i niejasny system wartości to przyczyny, które mogą doprowadzić do przedwczesnego zakończenia kariery lidera, który w naturalny sposób utraci poparcie podwładnych. W sytuacji, w której nieudolny lider ma „umocowanie” centralne i jest chroniony przez wyższe władze może dojść do destabilizacji systemu, zespoły tracą motywację działania, a organizacje w najlepszym przypadku popadają w stagnację. Bo przecież nikt nie chce być zarządzany przez „marionetkę z centrali”, która nie ma nic poza „plecami” do zaoferowania. Dzisiaj poprzeczka stawiana jest przed liderami dużo wyżej niż kiedykolwiek wcześniej. Członkowie zespołów chcą widzieć w swoich przywódcach osoby otwarte na nowe rozwiązania, niebojące się podejmowania trudnych decyzji, nadające kierunek i konsekwentne. Ludzie są gotowi podążać jedynie za osobami, które cenią, które na różnych płaszczyznach przekonują ich do siebie, za autorytetami – i szukają ich w osobach swoich przełożonych.

2.2. Lider w relacji bezpośredniej „Ja – Ty”

Musimy pamiętać, że lider świadomy swojego „Ja” jest nadal przede wszystkim elementem wewnętrznego środowiska organizacji, w której pełni określoną rolę. Rola ta wiąże się ściśle m.in. z wchodzeniem w interakcje i relacje z poszczególnymi członkami grupy „Ja – Ty” oraz podejmowaniem działań względem pewnej podzbiorowości, której częścią jest sam lider – „Ja – My”. Skąd ten podział na liczbę pojedynczą i mnogą? Lider musi postrzegać swój zespół jako całość, jednocześnie powinien być świadomy, że na tą całość składają się poszczególne, autonomiczne jednostki. Dodatkowo, indywidualne preferencje i cechy osobowości tych jednostek przekładają się na funkcjonowanie grupy, jako całości.

Lider powinien brać pod uwagę obie perspektywy i zaprojektować strategię zarządzania zarówno grupą, jako całością, jak i każdym z jej członków z osobna. Inne czynniki będą istotne z punktu widzenia zarządzania i budowania relacji lidera z jednostką, inne z perspektywy zarządzania całą grupą. I wreszcie, inaczej będą zbudowane komunikaty skierowane do jednostki, inaczej do grupy, jako całości.

Przypatrzmy się bliżej relacji lidera z poszczególnymi członkami grupy, relacji „Ja – Ty”. Wzmacnianie pozytywne każdej jednostki w zespole wpływa na lepsze funkcjonowanie zespołu. Poszczególne osoby wnoszą do zespołu nie tylko swoje umiejętności i wiedzę. Przyjmujemy je z „całym kontekstem społecznym”, w którym funkcjonują. Dzisiejszy pracownik nie tylko oczekuje, on żąda, aby respektować jego prawo do czasu wolnego i wspierać go w działaniach poza środowiskiem firmowym. Manager firmy/NGO powinien respektować i wspierać „work life balance” poszczególnych pracowników. Już Henry Ford zauważył: *„chciałem zakupić dwie ręce do pracy, a otrzymałem całego człowieka”*.

Temat utrzymania równowagi między pracą, a życiem prywatnym jest niezwykle często poruszany w prasie branżowej. Do przeszłości odchodzą style prowadzenia biznesu, w których pracownicy obligatoryjnie siedzieli w biurach po dwanaście, czy czternaście godzin dziennie. Każdy, kto pracował w takim systemie wie, jak spada wydajność po dziewiątej godzinie pracy, jak pikuje w dół motywacja zespołu, jak powszechny staje się problem wypalenia zawodowego. Sytuacja, w której zostaje zaburzony „work life balance”, wysyła jasny komunikat do członków zespołu: nasz manager nie potrafi zarządzać w czasie. Sposoby skutecznego zarządzania w czasie stają się tym samym jednym z podstawowych elementów wiedzy każdego współczesnego managera. W świecie, w którym każdy jest podłączony do Internetu 7 dni w tygodniu 24 godziny na dobę, w którym nawet sen jest monitorowany przez odpowiednią aplikację, ludzie oczekują, aby lider firmy/NGO był przywódcą 3.0. Dyrektywność jest źle odbierana przez współczesną, zachodnią cywilizację. Od dyrektorów / managerów oczekuje się stosowania niedyrektywnych metod zarządzania. Jednym z takich sposobów jest zarządzanie coachingowe. Współczesny lider musi również wiedzieć, w którym momencie przejść z roli coacha w swoim zespole, do roli mentora, a w którym wejść w rolę dyrektywnego przywódcy. Powinien świadomie posługiwać się narzędziami z każdej z tych dyscyplin, w zależności od zaistniałej sytuacji.

Wykorzystanie narzędzi coachingowych daje możliwość zarządzania niedyrektywnego. Pozwala członkom grupy na współdecydowanie i daje im poczucie sprawczości, co w dalszej kolejności przekłada się bezpośrednio na ich pozytywne nastawienie i podnosi ich motywację do pracy. Lider firmy / NGO w roli mentora odpowiada za rozwój swojego zespołu i poszczególnych jego członków. Mentoring pozwala na kierowanie zespołem z pozycji bardziej doświadczonego mistrza. Trzeba pamiętać, że bycie mentorem nie oznacza wzięcie odpowiedzialności za rozwój podwładnego. Mentor jest towarzyszem w podróży, swego rodzaju aniołem stróżem rozwoju, który zawsze jest w pobliżu, żeby móc zareagować, kiedy sytuacja wymyka się spod kontroli. Większość czasu czeka jednak w uśpieniu dając podwładnemu delikatne wskazówki i bodźce do zmiany sposobu myślenia. Każdy lider znajdzie się również nie raz w sytuacji kryzysowej, w której będzie musiał dyrektywnie wziąć sprawę w swoje ręce.

W pracy z poszczególnymi członkami grupy, lider może skorzystać z wielu umiejętności i narzędzi coachingowych. Podstawowe, które powinien rozwijać w sobie Coach-Lider to: budowanie pozytywnych relacji, umiejętność słuchania, umiejętność zadawania pytań (otwartych).

Budowanie pozytywnych relacji

Jedną z najważniejszych funkcji lidera jest budowanie pozytywnych relacji w grupie. Pozytywne relacje zaspokajają ważną potrzebę każdej jednostki, jaką jest tzw. potrzeba społeczna. Tym samym ich brak odbija się mocno na motywacji do pracy każdego członka zespołu. Ponieważ to w grupie jest siła i zaangażowanie każdej osoby jest niezwykle istotne, lider powinien zwracać szczególną uwagę na indywidualne relacje pomiędzy członkami grupy i angażować się w rozwiązywanie zaistniałych konfliktów. Lider, to osoba, która aktywnie zachęca poszczególnych członków do współdziałania. Pobudza grupę do podejmowania aktywności. Wykorzystuje zasadę synergii, dbając aby siła spójnego działania całej grupy przekraczała możliwości indywidualnych działań jej członków i gwarantowała sukces organizacji. Nawet silny manager nie będzie w stanie wypracować założonego wyniku, jeżeli pozostali członkowie zespołu są niezmotywowani, a relacje między nimi są nadwyrężone.

Ogromną siłę budowania pozytywnych relacji zauważył już Oktawian August. Zdobywszy władzę, zyskał uznanie wśród podwładnych stosując prosty zabieg. Zrezygnował z przejęcia znienawidzonego przez lud i senatorów tytułu królewskiego i nazwał siebie „Primus Inter Pares”, pierwszym wśród równych. Podkreślił tym samym, jak wielkim szacunkiem darzy swoich podwładnych i wykonał pierwszy krok w kierunku nawiązania pozytywnych relacji.

Co innego słyszeć, a co innego słuchać... (Orson Scott Card)

Jednym z elementów budowania pozytywnych relacji z członkami zespołu jest wypracowanie umiejętności słuchania. Już za czasów starożytnych, ateński filozof Solon powiedział „*Sprawuj władzę tylko wtedy, gdy nauczyłeś się wcześniej słuchać*”. Tymczasem wielu managerów hołduje zasadzie: „Jak to ja mam słuchać moich pracowników? Oni są od tego, żeby słuchali mnie”.

Wyobraźmy sobie, że firma, organizacja, czy partia polityczna to okręt, który płynie do określonego celu. Z jednej strony kapitan powinien być stanowczy i oczekiwać szacunku od załogi. Z drugiej, nie może pozwolić sobie na ignorowanie jej potrzeb. Jeżeli nie będzie słuchał „głosów z dołu” niechybnie skończy za burtą z buntem na pokładzie. W firmie oczywiście (poza wyjątkowymi przypadkami) nie można „wyrzucić szefa”, a bunt na pokładzie objawia się odejściem z pracy wielu świetnych pracowników lub zmniejszeniem produktywności zespołu.

Jeżeli managerowie słuchają, to najczęściej jest to słuchanie wewnętrzne, które charakteryzuje się nakładaniem własnych filtrów interpretacyjnych na informacje, które do nas docierają. Osoby, które tak pracują mają dobre podwaliny, jednak przed nimi jeszcze długa droga. Rozwój kompetencji „słuchania” polega na przemieszczaniu się na continuum od słuchania wewnętrznego, poprzez słuchanie skupione, do globalnego. Co oznacza, że manager pozwoli przestaje odnosić każdą informację do siebie i firmy, sukcesywnie zaczyna wchodzić w rolę – skupiać się – na rozmówcy, zastanawiając się „jak on się z tym czuje”. Słuchacz globalny, jest już „wykwintnym specjalistą”, który informacje odczytuje nie tylko ze słów, ale także „słucha” mowy ciała.

Niestety, bardzo często managerowie zatrzymują się na etapie słuchania wewnętrznego, wszystko, co powie pracownik interpretują patrząc przez pryzmat siebie, swojej sytuacji i pozycji w firmie, a ich opiniom brak obiektywizmu. Słuchanie wewnętrzne może zafałszować i zmieniać percepcję zaistniałej sytuacji nawet o 180 stopni. Jeżeli lider czuje, że w trakcie rozmowy jego uwaga została osłabiona, lub jeżeli zdaje sobie sprawę, że własną interpretacją może zniekształcić komunikat, zawsze zostaje na podorędziu zadanie pytania.

Kto pyta, nie błądzi

„– *My nie zadajemy pytań, fir.*

– *Dlaczego?*

– *Nie wiem, nie pytałem, fir.*” – Terry Pratchett

Kolejną, niezwykle istotną umiejętnością lidera w zarządzaniu coachingowym, jest umiejętne zadawanie pytań.

W rolę managera często wpisana jest swoistego rodzaju „dyrektywność”, która sprawia, że osoby z dniem objęcia stanowiska, zapominają o takiej formie gramatycznej zdania jak „pytanie”. Osoby piastujące stanowiska managerskie bardzo często zapominają pytać pracowników. Zapominają nawet zadawać pytania samym sobie. Obawiają się, że otoczenie zarzuci im brak kompetencji. Okopują się w swojej twierdzy dyrektywności i nieomyślności, doprowadzając tym samym do zubożenia procesu tworzenia.

Tymczasem „pytać”, nie oznacza zrezygnować ze swojej pozycji, a jedynie, wyrazić zainteresowanie opinią podwładnych. Z profitów, jakie niesie ze sobą zadawanie pytań, już dawno postanowili skorzystać twórcy potęgi biznesowej TOYOTY. Jedną z głównych zasad obowiązujących w filozofii Kaizen, jest właśnie zadawanie pytań. W firmach zarządzanych według filozofii Kaizen w momencie, w którym pojawia się sytuacja problemowa, każdy manager powinien zadać pracownikom 5 razy pytanie „dlaczego?”. Ta procedura pozwala dojść do sedna problemu i zlikwidować jego prawdziwą przyczynę.

Zadawanie pytań, jest niezwykle istotne z jeszcze jednego powodu. Przywództwo wyłącznie nakazowe przyczynia się do kumulacji frustracji w zespole i źle wpływa na ogólną atmosferę pracy. Danie ludziom do zrozumienia, że są tylko trybikami w maszynie – sprawia, że będą się zachowywali jak pozbawione kreatywności i siły twórczej trybiki. Zadając pytania dajemy naszym podwładnym do zrozumienia, że ich zdanie i opinia są ważne dla nas i całej organizacji. W zamian otrzymujemy inwencję, proaktywność i wysoki poziom poczucia identyfikacji z firmą/działem/organizacją.

Wytworzenie dobrego nawyku „zadawania pytań”, nie oznacza, że powinniśmy zupełnie zrezygnować z przywództwa nakazowego. Cała sztuka polega na dobraniu odpowiedniego stylu zarządzania, adekwatnego do zaistniałej sytuacji. Często nakazowo będziemy zarządzać w sytuacjach, gdzie musimy osiągnąć natychmiastowy efekt, np. w sytuacji kryzysowej, zagrożenia projektu. Zwykle jednak warto poznać opinię innych członków zespołu.

Warto nadmienić tu także, że nie tylko umiejętność zadawania pytań, ale ogólnie pojęta zdolność do prowadzenia otwartej komunikacji oraz jasne-

go przekazywania informacji – to pożądane cechy lidera. Dobry przywódca to osoba świadoma tego, że podwładni „nie czytają w myślach”, a polecenie jasne i zrozumiałe dla jednych, może być całkowicie błędnie zinterpretowane przez innych.

Rządź, by służyć innym

Lider, który dba o relacje w zespole, słucha swoich podwładnych i potrafi zadawać pytania otwarte, jest w stanie stworzyć zespół, który będzie dobrze działającą komórką niepotrzebującą nadzorczy do realizowania swoich celów. Lider w nowoczesnie zarządzanym zespole jest nikim innym, jak „Primus Inter Pares”.

Prawdziwy lider wspiera swój zespół, a nie wymaga od niego bezrefleksyjnego posłuszeństwa. Wielu młodych managerów awans utożsamia ze zdobyciem władzy. Nic bardziej mylnego. Okazuje się, że lider w świecie 3.0 zajmuje raczej pozycję służebną wobec swoich pracowników. Sukces zawsze należy do grupy, a zarządzanie to doprowadzanie do tego, żeby ludzie mogli wykonywać swoje zadania, żeby nie brakowało im niezbędnych informacji, narzędzi i zasobów. Również porażka ma tylko jednego autora – lidera grupy, firmy, czy też NGO. Ważną funkcją przypisaną pozycji przywódcy jest ostateczna decyzyjność. Lider jest zobligowany do podejmowania decyzji, tym samym odpowiada za ostateczny rezultat. Sztuką na tym stanowisku jest umiejętność skutecznego delegowania zadań i oddawania coraz szerszych obszarów decyzyjności w ręce pracowników. Lider powinien również przekazywać swoim podwładnym odpowiedzialność za powierzone zadania, tak aby mieli oni rzeczywiste poczucie sprawczości i wpływu. Zaslugującą na szacunek cechą dobrego lidera jest zdolność do brania odpowiedzialności za skutki własnych działań i umiejętność przyznania się do popełnionych błędów. W budowaniu pozytywnych relacji z członkami zespołu umiejętność przyznania się do błędu i słowo „przepraszam” nie tylko nie jest wstydem, ale świadczy o dużej dojrzałości lidera grupy.

Lider jako mentor

Mentoring jest wzajemną relacją pomiędzy mistrzem, a uczniem, która ma na celu wspieranie ucznia i świadome kierowanie jego rozwojem, w celu wyzwolenia jego pełnego potencjału w ciągłym dążeniu do bycia lepszym człowiekiem.

Mentoring nie jest nowym sposobem pracy z ludźmi i wspierania ich rozwoju. W przeszłości wiele wybitnych postaci mogło osiągać nieprzeciętne wyniki właśnie dzięki posiadaniu mentora w postaci Mistrza, który dbał o ich rozwój osobisty. Platon miał swojego Sokratesa, Leonardo Da Vinci uczył się pod baczynym okiem Verocchia. Patrząc na osiągnięcia Platona, czy Leonarda możemy dojść do wniosku, że mentoring jest potężnym narzędziem wspierającym rozwój osobisty, które obecnie zaczyna przeżywać swój drugi renesans.

Cechą charakterystyczną mentoringu, która odróżnia go od zwykłych, szkolnych relacji, jest spersonalizowane podejście do ucznia. W tradycyjnym systemie edukacji istnieje bariera pomiędzy nauczycielem, a uczniem. W mentoringu barierę tę powinno zastąpić nawiązanie partnerskiej relacji. Najważniejszą zasadą przeprowadzenia skutecznego procesu mentorskiego jest dobranie odpowiedniego mentora. Chodzi o to, aby mentor był ekspertem w dziedzinie, w której osoba mentorowana chce się rozwijać. Mentor nie musi być starszy od ucznia. Są dziedziny, w których mentorami będą częściej młodzi np. nowoczesne technologie. Tu nie ma znaczenia wiek: liczy się to, czy ktoś jest ekspertem w danej dziedzinie. Można mieć w życiu wielu mentorów. Mogą to być rodzice, czy nauczyciele, którzy zarażą młodych swoją pasją. W zasadzie każda napotkana osoba, której postępowanie staje się dla kogoś wzorem do naśladowania może stać się mentorem.

Mentoring jest szczególnie przydatny w firmach, w których menedżerowie niższego i średniego szczebla zostali awansowani za swoje zasługi i choć są ekspertami w danej dziedzinie, nie posiadają wiedzy niezbędnej do kierowania zespołem. W takiej sytuacji doświadczony dyrektor powinien wziąć pod swoje skrzydła mniej doświadczonych kierowników działów i pomóc im zdobyć umiejętności niezbędne do zarządzania grupą. Mentor nie musi wiedzieć wszystkiego, nie musi być alfą i omegą. Jeżeli nie czuje się na siłach w jakiejś tematyce, może po prostu (a nawet powinien) zaproponować odpowiednie szkolenie, które podniesie jego kwalifikacje. Lider także może być mentorem ludzi w swoim zespole, może również zaproponować mentora z zewnątrz, jeżeli uzna takie rozwiązanie za skuteczne w procesie zdobywania wiedzy potrzebnej do realizacji danego zadania. Mentoring bywa również przydatny podczas przekazywania obowiązków swoim potencjalnym następcom.

Każdy współczesny lider pracując z członkami swojego zespołu w relacji „Ja–Ty” powinien sięgać po narzędzia coachingowe i zapoznać się z ideą coachingowego zarządzania. Pomogą mu one w zbudowaniu pozytywnych relacji opartych na zasadach wzajemnego poszanowania. Ułatwią komunikację, zwrócą uwagę na istotę wsłuchiwanie się nie tylko w słowa partnera, ale także w kontekst, komunikację niewerbalną, z której można odczytać dużo więcej informacji niż z wypowiedzianych werbalnie słów. Narzędzia coachingowe zwrócą także uwagę liderów na wagę oraz siłę stawiania pytań otwartych. Lider w sytuacjach nowych i niepewnych może posiłkować się postawą mentorską. Nigdy nie powinien jednak stracić focusu z pracy nad tym, co najważniejsze w zespole, z budowania pozytywnych relacji opartych na wzajemnym poszanowaniu i zaufaniu.

2.3. Zadania lidera w stosunku do zespołu „Ja – My”

„W każdej warstwie społecznej, z chwilą, gdy przestajemy żyć w odosobnieniu, poddajemy się władzy jakiegoś przywódcy. Faktem jest, że olbrzymia większość ludzi, zwłaszcza wśród mas ludowych, poza swą specjalnością zawodową nie posiada żadnych opartych na rzeczywistości poglądów i nie potrafi sobą pokierować. Przywódca służy im za przewodnika” – Gustaw Le Bon „Psychologia Tłumu”

Powyższe słowa wielkiego psychologa i socjologa, jakim był Gustaw Le Bon, wraz z rozwojem świadomości obywatelskiej, stopniowo odchodzą w meandry przeszłości. Współczesny przywódca, dąży do stworzenia zespołu, który jest w stanie samodzielnie podejmować decyzje. Dobrze przygotowany i poprowadzony zespół to taki, który podczas dłuższej nieobecności lidera, bez większych problemów i strat będzie w stanie realizować założone cele samodzielnie.

Budując zespół przywódca musi pamiętać o dwóch niezwykle istotnych elementach. Po pierwsze musi pamiętać o konieczności motywowania zespołu. Po drugie musi zdać sobie sprawę, że każda grupa, nie ważne jak dobrze zorganizowana, jest narażona na pojawianie się sytuacji kryzysowych, do których możemy zaliczyć również pojawienie się konfliktu zagrażającego integralności zespołu. Rozpatrując zadania lidera w kontekście jego obowiązków względem grupy, jako całości, jest on m.in. odpowiedzialny za utrzymanie integralności grupy, czyli chronienie jej przed rozbiciem spowodowanym pojawieniem się konfliktów wewnętrznych. Jest także odpowiedzialny za popychanie grupy do działania i osiąganie przez nią zamierzonych rezultatów – czyli nieustanne dbanie o motywację zespołu.

Zarządzanie zespołem w kryzysie

Istotnym krokiem w przygotowaniu się do pracy z zespołem będzie analiza sytuacji kryzysowych, które mogą pojawić się w grupie i zagrozić jej istnieniu lub przeszkodzić w osiągnięciu przez nią celów, dla których została powołana.

Sam Black, międzynarodowy autorytet w dziedzinie Public Relations, w swojej książce pod tytułem „Public Relations”, wielokrotnie podkreśla wagę przygotowania się do sytuacji trudnych. Jak pisze: *„Sytuacje katastrofalne zwykle pojawiają się nagle i rozszerzają z zadziwiającą szybkością. Często zdarzają się one w nocy lub podczas weekendów i świąt. Trzeba się więc wykazać przezornością i odpowiednio przygotować, by można było w razie nieszczęścia przygotować następujące kroki”*.

Wiele osób boi się myśleć o sytuacjach kryzysowych, wierząc, że w ten sposób ich unikną. Najczęściej refleksja na temat tego, „co mogłem zrobić”, „jak uratować sytuację” przychodzi już po fakcie. Zdarza się, że kiedy szukamy usprawiedliwienia swojej porażki, pojawiają się oskarżenia, stany depresyjne. Nierzadko lider w takiej sytuacji odczuwa silne pragnienie rezygnacji ze stanowiska.

Przewidywanie nieprzewidywalnego – należy do zadań lidera. Jak się do tego przygotować? Sięgając do teorii ograniczeń, jednym ze sposobów radzenia sobie z blokadami stającymi na drodze do osiągnięcia celu może być identyfikacja tzw. „wąskiego gardła”.

Eliyahu M. Goldratt posługiwał się tym pojęciem w kontekście osiągnięcia celów produkcyjnych. Jak pisał: „Wąskim gardłem nazywamy takie ogniwo, które w danym ciągu technologicznym ma najmniejszą zdolność produkcyjną i limituje wielkość produkcji, jaką może wytwarzać cały łańcuch powiązanych ze sobą stanowisk”.

Odnosząc tą koncepcję do zarządzania zespołem, powinniśmy zastanowić się, jakie warunki należy spełnić, aby nasz zespół był zmotywowany oraz pracował wydajnie. Analiza powinna wykazać, których warunków nie spełniamy oraz które czynniki są „blokerami” postępu. A także, które ogniwa w łańcuchu przyczynowo skutkowym są niedrożne i na których udroźnieniu powinniśmy się skupić w pierwszej kolejności. Najślabsze ogniwo, które jest „przeszkodą” dla wielu innych, może okazać tzw. „wąskim gardłem”.

Jeżeli wcześniej odkryjemy słaby punkt, nie będzie on dla nas ani zaskoczeniem, ani smutną niespodzianką, nie będzie też powodował zatorów w działaniu oraz negatywnie wpływał na team building. Świadomość słabości pozwoli nam na przygotowanie całego procesu tak, aby mógł się toczyć pomimo i z uwzględnieniem słabości.

Jak możemy odnieść to do zarządzania zespołem? Czym może być takie wąskie gardło? Jeżeli jesteśmy „świeżo upieczonym” liderem i dopiero zaczynamy naszą przygodę z zarządzaniem zespołem, powinniśmy zrobić analizę SWOT, zapisując swoje słabe i silne strony jako lidera, a także szanse i zagrożenia, które na nas czyhają. Z analizy może wynikać, że posiadamy wszelkie cechy niezbędne do zarządzania ludźmi, potrafimy słuchać ludzi, zadajemy pytania otwarte, zarządzamy w sposób niedyrektywny i potrafimy sprawnie delegować. Wydaje się, że jesteśmy perfekcyjnie przygotowani do objęcia nowej roli. Z zapałem przychodzimy do pracy, kierujemy zespołem i po kilku tygodniach pracy okazuje się, że pomimo naszych umiejętności, w zespole są „zgrzyty” i przez to nie pracuje on wydajnie. Pojawia się konflikt, motywacja zespołu spada do niezwykle niskiego poziomu. Właśnie ujawniło się nasze wąskie gardło. Zakłócona relacja, która wpłynęła na motywację.

Ten przykład obrazuje jeszcze jedną niezwykle istotną rzecz – „wąskie gardła” mogą się zmieniać. Po interwencji relacje w zespole mogą się polepszyć, motywacja zespołu wzrośnie, a przeszkodą staną się nowe wyzwania, które będą wymagały od zespołu zdobywania nowych umiejętności.

„Każdy plan powinien zawierać alternatywy”. Im wcześniej przygotujemy się na sytuacje kryzysowe, tym łatwiej sobie z nimi poradzimy. Wiele firm i każda duża korporacja ma przygotowane scenariusze działania na wypadek wystąpienia różnych sytuacji kryzysowych. Głównie po to, żeby w momencie zmaterializowania się nieszczęścia zareagować możliwie szybko i zminimalizować straty. Nie udało się to firmie Constar, której nazwa kojarzy się jednoznacznie z aferą mięsną. Firma z dnia na dzień straciła ugruntowaną pozycję na rynku i zbankrutowała. Atakowani przez media przedstawiciele firmy zbagatelizowali sytuację. Utrzymywali, że problem został wyolbrzymiony przez media i nie istnieje.

Warto zawczasu zidentyfikować główne ryzyka, które stoją na drodze do stworzenia zgranego zespołu. A dalej, posługując się metodą scenariuszy, dobrze jest przygotować różne wersje postępowania i opcje możliwych reakcji na zidentyfikowane ryzyka. W sytuacji kryzysowej nie popadniemy wówczas w panikę, ale ze stoickim spokojem i konsekwencją zrealizujemy plan.

Stare angielskie przysłowie mówi, „jeżeli ponosimy porażkę w planowaniu, planujemy porażkę”. Motywacja może się wypalić. Intuicja może nas zawieść. Jeżeli napotkamy kryzys, na który nie byliśmy przygotowani, może zniweczyć on nasze wysiłki. Mała porażka bywa demotywująca i może okazać się barierą nie do pokonania przy realizacji projektów. Martin Luther King, w jednym ze swoich przemówień, powiedział: „Jeśli nie umiesz latać, biegnij. Jeśli nie umiesz biegać, chodź. Jeśli nie umiesz chodzić, czołgaj się. Ale bez względu na wszystko – posuwaj się naprzód”. W odniesieniu do zarządzania zespołem – to lider jest odpowiedzialny za przygotowanie swojej grupy do radzenia sobie z kryzysami i to jego rolą będzie gaszenie wewnętrznych pożarów, tak, aby bez względu na wszystko zespół mógł rozwijać się i posuwać się na przód.

Motywowanie zespołu drogą do sukcesu

Ważnym zagadnieniem, którego nie może pominąć w swojej pracy żaden współczesny manager firmy, czy też podmiotu NGO, jest dbanie o motywację w zespole.

Poziom motywacji można porównać do cyklu koniunkturalnego w gospodarce. Tak w jednym, jak i w drugim przypadku pojawiają się fazy: kryzysu, depresji, ożywienia i rozkwitu. Czy są sposoby, żeby pracownicy byli zawsze zmotywowani do pracy w 100%? Odpowiedź może rozczarować, gdyż jest to po prostu niemożliwe. Zadaniem lidera jest szybka identyfikacja, kiedy pracownik przechodzi z fazy rozkwitu w fazę kryzysu i zminimalizowanie strat spowodowanych tą zmianą. Bez motywacji długofalowa, dobrowolna praca zespołowa nie jest możliwa nawet, jeżeli zespół będzie perfekcyjnie zgrany i będzie składał się z wysokiej klasy specjalistów. Dlatego kryzys motywacji możemy z czystym sumieniem traktować jak poważną sytuacją kryzysową, do której powinniśmy się w odpowiednim czasie przygotować i reagować natychmiast po jej zidentyfikowaniu.

W rozważaniach nad tym, co motywuje naszych pracowników warto zajrzeć do wiekowej, lecz po dziś dzień niezwykle użytecznej, koncepcji piramidy potrzeb Abrahama Masłowa. Stworzył on hierarchię potrzeb, które motywują ludzi do działania i osiągania celów. U podstawy piramidy umieścił potrzeby fizjologiczne: głód, pragnienie, itp. Potrzeby, które znajdują się na wyższych szczeblach piramidy to tzw. potrzeby wyższe, które wiążą się rozwojem człowieka, jako istoty ludzkiej i duchowej. „Dopiero, kiedy potrzeby z najniższego poziomu zostaną zaspokojone, ważne stają się potrzeby wyższego rzędu. Potrzeby bezpieczeństwa uaktywniają się dopiero wtedy, kiedy zostaną zaspokojone potrzeby fizjologiczne (pożywienia, wody, ciepła)”.

Oczywiście zdarzają się wyjątki od każdej reguły. Jednak przeciętny człowiek nie będzie myślał o realizacji potrzeb estetycznych w czasie wojny, kiedy na każdym kroku jego życia grozi niebezpieczeństwo. Na samym szczycie piramidy znajdują się potrzeby samorealizacji, samospełnienia i wykorzystania swojego potencjału.

Aby człowiek mógł być zmotywany do zaspokajania potrzeb wyższych, musi mieć w pełni zaspokojone potrzeby niższego rzędu.

I tak kształtują się one kolejno:

1. Potrzeby fizjologiczne.
2. Potrzeby przynależności i miłości.
3. Potrzeby szacunku.
4. Potrzeby poznawcze.
5. Potrzeby estetyczne.

Badania prowadzone nad motywacją w dwudziestym pierwszym wieku dowodzą, że Maslow niezwykle trafnie określił potrzeby, które motywują ludzi do działania budując swoją piramidę. Wśród 12 wyróżnianych dziś czynników motywujących zespoły do działania znajdują się m.in. poczucie wpływu, poczucie akceptacji, stawianie jasnych oczekiwań, zapewnienie niezbędnych narzędzi do pracy, otrzymanie możliwości robienia tego, w czym jest się dobrym, nawiązywanie więzi emocjonalnych, docenianie, poczucie wspólnego zaangażowania, poczucie możliwości rozwoju oraz tego, że wykonywana praca ma znaczenie.

Trendy wskazują na odchodzenie od wynagrodzenia finansowego, jako podstawowego czynnika motywującego, na rzecz dbałości o dostarczanie pracownikom ciągłej satysfakcji z pracy. Autorytet w dziedzinie motywacji, psycholog Philip G. Zimbardo określiłby tę sytuację, jako przechodzenie od stosowania motywatorów zewnętrznych do stosowania motywatorów wewnętrznych. I tak, według niego mamy do czynienia z motywacją wewnętrzną, kiedy chęć do zaangażowania się w działanie wynika z naszego wewnętrznego przekonania, a nie ze względu na nagrody, które dostaniemy po zrealizowaniu wyznaczonego celu. Tymczasem o motywacji zewnętrznej będziemy mówić, kiedy realizujemy zadanie wyłącznie ze względu na nagrody np. premia za dobrze wykonaną pracę, nagroda pieniężna za wygrany mecz, cukierek za wyniesione śmieci.

Nie muszą to być wyłącznie nagrody materialne, pochodzą one jednak zawsze ze środowiska zewnętrznego. Każdy z nas działa zarówno pod wpływem motywatorów zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Tak, jak ważna jest odpowiedź na pytanie, „co motywuje mój zespół do działania?”, tak też istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, „co motywuje zespół do niedziałania?”. Demotywuujące mogą być np. konieczność działania wbrew naszym wartościom, niezidentyfikowane wąskie gardła, niespójna wizja lidera z jego działaniami, pojawiające się znienacka kryzysy oraz inne przeszkody, z którymi możemy zetknąć się na drodze do realizacji celu. Identyfikując z góry rzeczy, które mogą stanąć nam na przeszkodzie w realizacji celu zespołowego, możemy sięgnąć po środki prewencyjne (np. wyznaczyć dodatkową nagrodę, dodatkowy motywator zewnętrzny), które pomogą nam utrzymać motywację w godzinach kryzysu. W ten sposób zminimalizujemy straty i sprawimy, że niż w „motywacyjnym cyklu koniunkturalnym” nie potrwa tak długo, jak trwałby bez żadnych działań podejmowanych z naszej strony.

Rolą lidera jest właściwa ocena tego, co motywuje cały zespół i poszczególnych jego członków do działania, regularne dbanie o poziom motywacji w zespole i dostarczanie niezbędnych motywatorów w razie kryzysów. Pracowników w dzisiejszych czasach cechuje przywiązywanie dużej wagi do motywacji wewnętrznej. Osoba, której praca nie daje satysfakcji, rzadko będzie skłonna do wykonywania jej i pozostawania w zespole. Jeżeli lider potrafi trafnie ocenić motywatory własnego zespołu oraz skutecznie walczyć z demotyworami, zwiększa prawdopodobieństwo zrealizowania celu i osiągnięcia sukcesu.

Zakończenie

Współczesny świat wymusił na liderach wiele zmian w sposobie zarządzania. Lider nie dyryguje dziś trybikami, lecz zarządza świadomymi jednostkami, które w sposób krytyczny oceniają jego pracę i stawiają wysokie wymagania. Dla których wielkie znaczenie mają sposoby zarządzania i które wymagają poszanowania dla swojej sfery prywatnej, zachowania tzw. „work life balance”, szczerości i zrozumienia, a także respektowania całego kontekstu środowiskowego, z którego się wywodzą.

Jakie cechy powinien mieć przywódca w dzisiejszym świecie? Dziś, aby być skutecznym liderem, nie wystarczy już sam fakt otrzymania „namaszczenia”. Na miano lidera trzeba sobie zasłużyć. Oceny pracy nie wystawia dziś przełożony, lecz pracownicy.

Pierwszym krokiem w drodze do zostania skutecznym liderem jest praca nad samym sobą oraz rezygnacja ze starych, nieskutecznych metod zarządzania oraz nawyków im towarzyszących. Lider powinien wypracować własną wizję, być świadomy wyznawanych wartości. Nie może się bać podejmowania trudnych decyzji. Lider uczy się również od swojego zespołu. Umieszczony w kontekście relacji bezpośredniej z członkami grupy „Ja – Ty”, pracuje zadawaniem pytań oraz uważnym słuchaniem. Budowanie pozytywnych relacji wpływa na wydajność organizacji. Lider, jako „Primus Inter Pares”, świadomie dobiera styl zarządzania do sytuacji. Decyduje, kiedy ma być coachem, mentorem, a kiedy dyrektywnym przywódcą. W stosunku do grupy „Ja – My” powinien w szczególności zwracać uwagę na nadchodzące kryzysy i zarządzać nimi. Ważne jest również kontrolowanie poziomu motywacji zespołu, a także poszukiwanie i likwidowanie czynników demotywujących.

Opisane tu, pożądane cechy nowoczesnego lidera nie zamykają oczywiście wachlarza umiejętności, które powinien posiadać lider w dwudziestym pierwszym wieku, a są jedynie zaczynem do dalszych rozważań. Bycie liderem w świecie 3.0 jest sztuką balansowania pomiędzy potrzebami organizacji, przełożonych i członków zespołów oraz odpowiedzialną służbą wobec pracowników.

Rafał Jaros – absolwent politologii oraz studiów podyplomowych z Public Relations. Uzyskał dyplom Advanced Diploma in Personal and Executive Coaching oraz Train the Trainer w Kingstown College, w Dublinie. Ukończył również kurs Practitioner Coach Diploma w Noble Manhattan Coaching. Pracował w centrali największej irlandzkiej partii Fine Gael u boku obecnego premiera Zielonej Wyspy – Enda’ego Kenny. Współpracował również z posłem Jerzym Polaczkiem, jako specjalista ds. wizerunku oraz Public Relations.

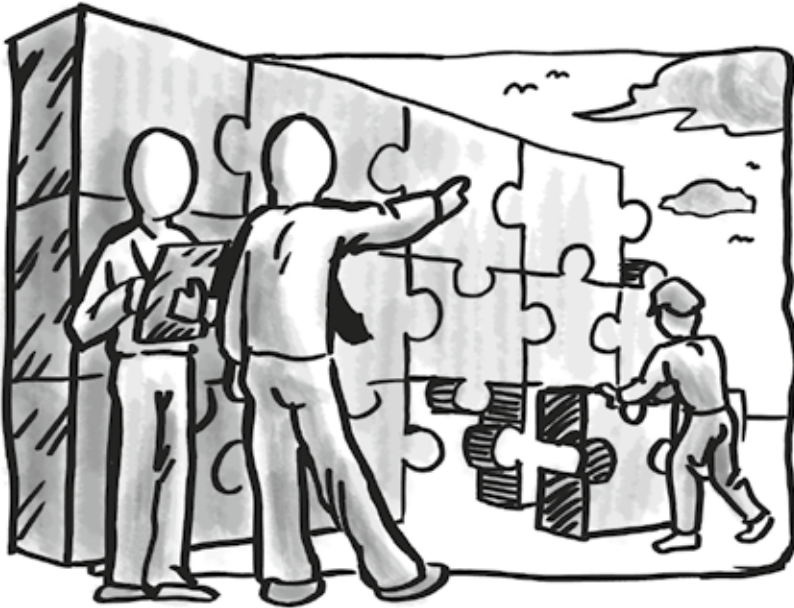
Obecnie pracuje w PSE Inwestycje, jako główny specjalista ds. komunikacji społecznej. Jest również redaktorem polskiego wydania kwartalnika International Coaching News oraz dziennikarzem Coach Radio International. Jest także coachem i trenerem, specjalizuje się w szkoleniach m.in. z: Public Relations, motywowania, kreowania liderów, zarządzania zespołem, oraz przywództwa.

ROZDZIAŁ

3.

Zarządzanie projektami

Jacek Cymerman



Człowiek od tysięcy lat zajmuje się realizacją projektów. Wprawdzie nie nazywał tego „projektami”, ale takie przedsięwzięcia, jak piramidy egipskie, rzymskie akwedukty, potężne zamki, czy wreszcie balony, sterowce i wiele innych przedsięwzięć to z dzisiejszego punktu widzenia duże projekty. Jako samodzielna dyscyplina wiedzy, zarządzanie projektami ma zaledwie 20 lat. Ma to swoje odzwierciedlenie nie tylko w postaci różnego rodzaju studiów podyplomowych, szkoleń i certyfikatów.

Coraz więcej firm i instytucji zaczyna wymagać od swoich podwykonawców zatrudnienia osób z certyfikatem kierownika projektu, np. PMP – Project Management Professional, przyznawany przez Project Management Institute, stowarzyszenie zawodowe skupiające osoby zajmujące się zarządzaniem projektami. W wielu firmach w USA i w Europie Zachodniej standardem staje się wymóg, aby ich pracownicy zdobywali kwalifikacje potrzebne profesjonalnym kierownikom projektu. Tak dzieje się w coraz większej ilości firm i organizacji w Polsce.

Dzisiejszy postęp gospodarczy, technologiczny, naukowy jest bezprecedensowy w historii świata. Nigdy tak szybko nie zmieniało się nasze otoczenie bliższe i dalsze. To wymaga większej efektywności, bardziej skutecznego działania, mniejszych kosztów – jednym słowem większej konkurencyjności organizacji. Musimy się nauczyć, jak pracować mądrzej, ale niekoniecznie ciężiej. Parafrazując słowa Petera Druckera – chodzi o to, aby robić właściwe rzeczy, a nie tylko rzeczy właściwie. Podejście projektowe do realizacji zadań organizacji, ale również osobistych, to jeden ze sposobów na osiągnięcie tego celu.

Warto uświadomić sobie, że wszyscy mamy już pewne doświadczenie w realizacji projektów, choć może nie zdajemy sobie z tego sprawy. Kiedy remontowałeś swoje mieszkanie, budowałeś dom, planowałeś większą podróż, organizowałeś szkolenie, konferencję, koncert charytatywny, zawody sportowe, spotkanie z ważnym i ciekawym gościem na uczelni, wystawę fotograficzną, własny ślub i wesele to brałeś udział w projekcie. Pewnie nie raz nim zarządzałeś. Osiągałeś sukcesy, ale pewnie nie raz sytuacja wymykała się spod kontroli, a projekt mógł zakończyć się lub skończył się porażką. Ta publikacja pomoże Ci podejść do działań, jakie realizujesz zawodowo lub w życiu prywatnym w sposób sprawdzony, metodyczny, zaplanowany i efektywny – tak, aby realizacja założonych przez Ciebie celów była łatwiejsza i mniej kosztowna.

Projekt jest zawsze częścią większego planu powiązanego z harmonogramem i kosztorysem. Problemy związane z realizacją projektów powodują załamywanie się planów. Konieczne zatem było stworzenie mechanizmów, które dyscyplinowałyby realizację projektów. Temu właśnie służy zarządzanie projektami. Jego celem jest uchwycenie całości niezbędnych działań koncepcyj-

nych, planistycznych, wykonawczych i kontrolnych oraz zorganizowanie ich w jeden proces. Celem tego procesu jest zakończenie projektu w założonych ramach czasowych, finansowych i technicznych.

W pierwszej części uporządkujemy sobie pojęcia. Dokonamy rozróżnienia pomiędzy procesem a projektem. Zidentyfikujemy różne proste i bardziej skomplikowane działania projektowe z naszego życia zawodowego i prywatnego.

W części drugiej poznamy etapy projektu – z czego składa się projekt? Jakie działania wchodzi w skład poszczególnych etapów? Jaka jest pomiędzy nimi zależność? Odpowiemy sobie na pytanie, skąd się biorą projekty? Zwrócimy też uwagę na otoczenie bliższe i dalsze projektu oraz na role poszczególnych grup i osób mających wpływ na nasz projekt.

Trzecia część – najbardziej rozbudowana i narzędziowa – koncentruje się na narzędziach planowania projektu. W tej części dowiemy się, jak skutecznie zdefiniować to, co ma być dla nas produktem końcowym projektu. Poznamy zasady definiowania celów, trójkąt projektowy zawierający czas, zakres i koszty. Poznamy strukturę podziału pracy (WBS), sieć projektu. Dowiemy się, czym jest ścieżka krytyczna w projekcie oraz kamienie milowe. Poznamy zasady harmonogramowania. Porównamy sieć projektu z wykresem Gantta. Zapoznamy się z zasadami określania ryzyk w projekcie.

Część czwarta koncentruje się na fazie realizacji i zamknięcia projektu. Zawrzemy w niej najczęściej występujące problemy występujące podczas trwania projektu. Poznamy skuteczne sposoby monitorowania i statusowania prac w zespole projektowym.

3.1. Uporządkowanie pojęć – projekt a proces. Podobieństwa i różnice

Wyobraź sobie że, jak co tydzień, czy co parę dni sprzątasz swój pokój. Za zwyczaj wykonujesz rutynowo pewną sekwencję czynności, których efektem będzie odkurzona i umyta podłoga, wytarte półki, poukładane papiery itp. Nie zastanawiasz się specjalnie, tylko to po prostu robisz, ponieważ powtarzałeś te czynności wielokrotnie. Wiesz, co powinno być na wejściu i, co na wyjściu.

Pewnego dnia postanowiłeś zrobić remont swojego pokoju. Będziesz to robił po raz pierwszy. Zaczynasz od swojej wizji, jak miało by to wyglądać. Jakiego koloru powinny być ściany? Czy na podłodze powinny być panele czy deska barlinecka? Nigdy jeszcze nie robiłeś tego sam. Będzie Ci pomagał brat, siostra, kolega. Ustalasz plan, budżet, zadania do realizacji, terminy, czas wykonania poszczególnych czynności. Masz konkretny zakres i cel tego, co chcesz osiągnąć. Ale masz też obawy, ponieważ nie jest to sytuacja powtarzalna. Jest tymczasowa. Dla Ciebie unikalna. Ma jąca swój początek i koniec.

W pierwszym przykładzie mamy do czynienia z procesem. Proces to standardowy i mierzalny zbiór działań zaprojektowany dla powtarzalnego wytwarzania określonego produktu lub usługi dla określonego klienta (za Thomas Davenport, Process Innovation). Np. proces produkcji określonego modelu samochodu. Z taśmy produkcyjnej zjeżdża co parę minut taki sam egzemplarz, a do jego powstania od początku do końca przyczyniła się ta sama sekwencja czynności.

Drugi przykład to projekt. Jest to tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikalnego wyrobu, dostarczenia unikalnej usługi, lub unikalnego rezultatu.

Jest to definicja, którą podaje Project Management Institute (PMI) w PMBOK GUIDE (Project Management Book of Knowledge Guide). Pamiętajmy jednak, że unikalność ta dotyczy konkretnej organizacji, a nie całego światowego biznesu. Przyjmując to drugie założenie byłibyśmy świadkami kilku projektów rocznie realizowanych na całym świecie.

Twój projekt jest więc zestawem skoordynowanych zadań charakteryzujących się CELEM, określonym początkiem i zdefiniowanym końcem, które to zadania w całej swej masie są unikalne i złożone dla Ciebie i ewentualnej organizacji, dla której go realizujesz. Wspomniany wcześniej model samochodu zjeżdżający z taśmy produkcyjnej ma nr 12547. Ale kiedyś był ten pierwszy, prototyp. I wtedy jego tworzenie było projektem.

Kiedy pierwszy raz w życiu otrzymujesz zadanie zorganizowani konferencji, akcji charytatywnej, klubu debat oxfordzkich stajesz przed wyzwaniem, którego efektu nie jesteś pewien. Projekt jest z natury innowacyjny i złożony. Wymaga rozbudowanej części diagnostycznej i prognostycznej. Przygotowując się do skutecznego zarządzania projektem poświęcamy wiele czasu na analizę celów planowanego przedsięwzięcia, parametryzowanie korzyści związanych z wykonaniem konkretnych cykli zadań projektowych itd.

W przypadku procesu fazy te nie muszą być z tak dużą starannością definiowane i realizowane. Zostały one wcześniej określone, zmierzone, a parametry sukcesu wyraźnie zdefiniowane.

A jaki jest związek między projektem a procesem? Jeśli będziesz już zawodowo remontował podobne do Twojego pokoje, stanie się to dla Ciebie procesem.

Szósta już z kolei zorganizowana przez Ciebie konferencja na podobny temat i w podobnej skali jest tym kolejnym egzemplarzem samochodu, który zjeżdża z taśmy. Udana projekty stają się zazwyczaj procesami.

Poniżej znajdują się podstawowe różnice w zarządzaniu projektem i procesem.

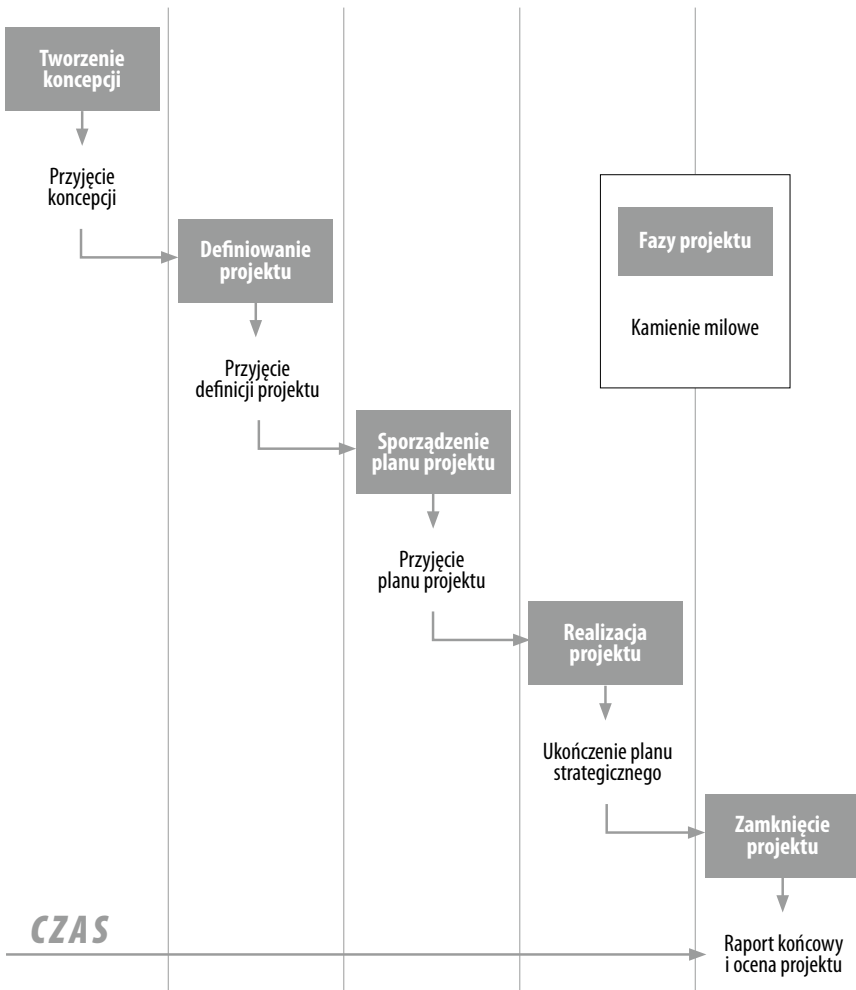
PROJEKT	PROCES
<ul style="list-style-type: none"> • W każdym projekcie inne dane wejściowe i oczekiwany rezultat • Jednokrotne zdefiniowanie, jednokrotne wykonanie • Wykonanie projektu zawsze zaburza pracę operacyjną organizacji — „drogie” • Uzyskanie wyniku zdefiniowanego dla danego projektu • Optymalizacja pod kątem dostarczenia korzyści (cały czas zastanawiam się, co robić, aby korzyść powstała) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ściśle określone materiały na wejściu i rezultaty na wyjściu • Jednokrotne zdefiniowanie, wielokrotne wykonanie • Wykonanie zdefiniowanego procesu „tanie” dla organizacji • Uzyskanie powtarzalności działań i wyników • Uzyskanie powtarzalnej jakości wyników • Optymalizacja pod kątem jak największej efektywności pracy (nie zastanawiam się, tylko robię)

3.2. Etapy projektu – z czego składa się projekt

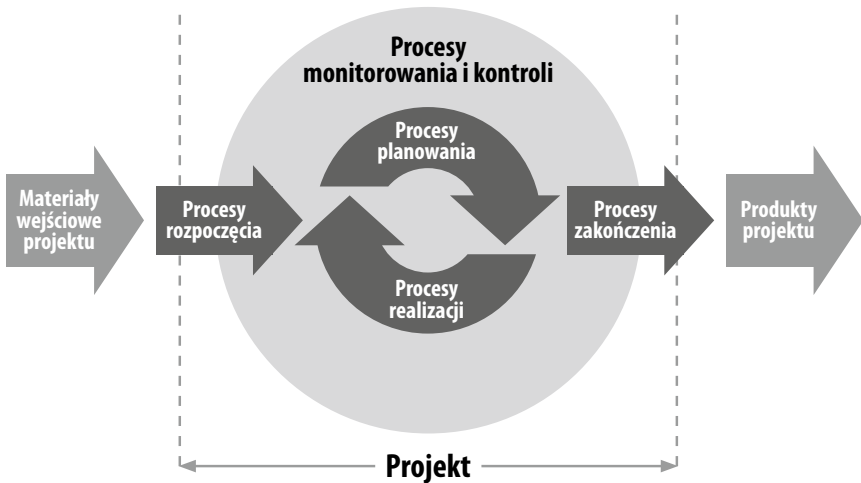
Na początku jest pomysł, idea, problem, wizja. Moja lub czyjaś. W przypadku remontu pokoju może to być zwykła potrzeba zmiany, polepszenia sobie warunków mieszkaniowych. W przypadku akcji charytatywnej, chęć, potrzeba pomocy innym, ulżenia komuś w jego nieszczęściu, dania szansy na poprawę itp.

W każdym razie, niezależnie od źródła pochodzenia pomysłu i jego rodzaju, rozmachu, branży, każdy projekt charakteryzuje się następującym cyklem życia:

- Definiowanie projektu
- Planowanie projektu
- Realizacja projektu
- Zamykanie projektu



Poniższy schemat bardziej realistycznie pokazuje poszczególne fazy. Uwzględnia on elementy, których nie byliśmy w stanie przewidzieć na etapie planowania, a które zaskoczyły nas w fazie realizacji. Przykładowo, wracając do remontu pokoju, Pan Edek któremu zaplanowaliśmy 2 dni na położenie parkietu, nie stawiał się drugiego dnia w pracy, ponieważ nieopatrznie zapłaciliśmy mu za dwa dni z góry, a nie po wykonaniu pracy. Trzeba zmodyfikować plan.

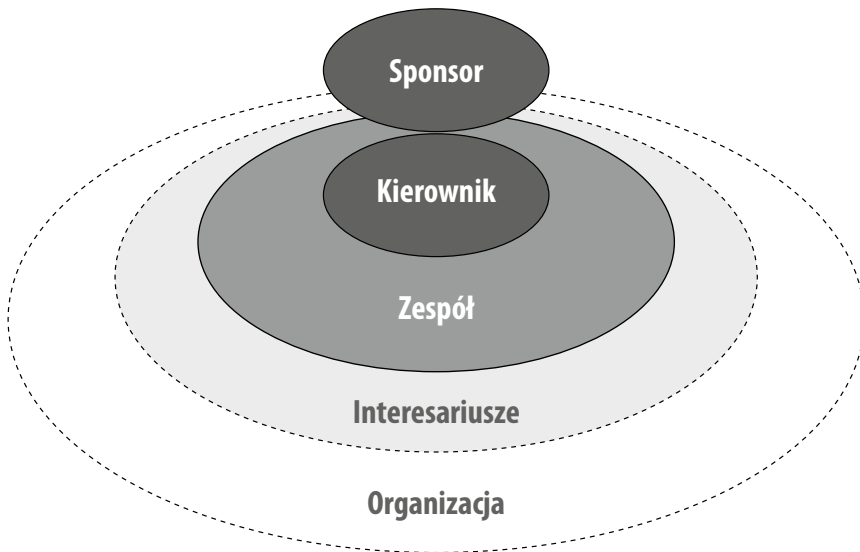


Rys. według *PMBok Guide*

Fazy projektu – przykładowe działania na każdym z etapów projektu.

DEFINIOWANIE	PLANOWANIE
<ul style="list-style-type: none"> • Określenie misji projektu • Definicja celów szczegółowych projektu • Zapewnienie spójności z celami organizacji • Określenie organizacji projektu (sponsor, kierownik, interesariusze) 	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie struktury podziału pracy (WBS) • Budowa sieci projektu • Określenie tabeli odpowiedzialności projektu • Tworzenie harmonogramu projektu • Określenie ryzyk
REALIZACJA	ZAMYKANIE
<ul style="list-style-type: none"> • Nadzorowanie prac projektowych • Aktywne zarządzanie zasobami • Analiza i weryfikacja ryzyk • Modyfikacja planu projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Docenienie osób zaangażowanych • Wyciągnięcie i spisanie wniosków • Zamknięcie dokumentacji • Zamknięcie kontraktów z poddostawcami

Posiadając już wiedzę na temat etapów projektu warto zwrócić przy okazji uwagę na poszczególne role. Projekt wymyślają, planują i realizują ludzie. Projekt ma swoje otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Poniżej pokazany jest podział na kluczowe role, przyjmowane przez osoby związane z funkcjonującym projektem.



Sponsor – To osoba odpowiedzialna za uruchomienie projektu i dostarczenie zasobów. W przypadku remontu mieszkania może to być Twój rodzic. Dostarcza Ci on np. zasoby finansowe, którymi zarządzasz, aby osiągnąć swój cel. W przypadku organizacji konferencji naukowej może to być Uczelnia, której ucieleśnieniem będzie Rektor, Dziekan, Kierownik katedry. Sponsorem programu cywilnych turystycznych lotów kosmicznych jest Richard Branson.

Kierownik projektu – odpowiedzialny za nadzorowanie realizacji prac w projekcie – to Ty. Ty jesteś odpowiedzialny za jakość i terminowość prac wykonanych przez Pana Edka. Za pilnowanie budżetu i osiągnięcie końcowego rezultatu.

Zespół realizujący – odpowiedzialny za wykonywanie prac w projekcie – to Pan Edek, specjalista od układania parkietu. To malarz, który najpierw położy gładzie, a później pomaluje. To Twój kolega Maciek, który pomaga Ci w pozostałych pracach.

Interesariusze projektu – osoby i organizacje podlegające wpływowi wynikającym z realizacji bądź rezultatów projektu. Podążając naszym przykładem remontu pokoju, to na pewno sąsiedzi. W przypadku akcji charytatywnej – osoby będące jej beneficjentami. W przypadku konferencji naukowej – osoby biorące w niej udział bierny i czynny – prelegenci, pracownicy uczelni. Interesariusze projektu mogą mieć pozytywny, wspierający wpływ na projekt. Mogą też mieć negatywny wpływ. Np. sąsiadom może przeszkadzać hałas związany z remontem. Wniosą petycję do administracji budynku i opóźnią prace.

Organizacja – całość struktury w której realizowany jest projekt.

3.3. Etapy projektu – praktyczne narzędzia planowania

3.3.1. Definiowanie projektu

3.3.1.1. Misja i wizja w projekcie

Jeżeli sięgniemy do tabeli opisującej wcześniej działania zawierające się w poszczególnych etapach zobaczymy, że na etapie definiowania projektu jest określenie jego misji. Zanim zespół projektowy rozpocznie wykonywanie jakichkolwiek prac, warto, aby Kierownik projektu upewnił się, czy każdy z członków zespołu ma podobne wyobrażenie dotyczące kierunku, w którym zespół zmierza. Ten kierunek to właśnie misja, wizja i cele. Zaniedbanie tego tematu, zlekceważenie go, to częsta przyczyna niepowodzeń w projek-

cie. Przecież wydaje się, że każdy wie, w jakim kierunku idzie projekt. Niestety, później mamy do czynienia z analogicznymi sytuacjami jak na rysunku poniżej:



Misję projektu najprościej można opisać, jako odpowiedź na trzy pytania:

- **Co zamierzamy zrobić?**
- **Dla kogo zamierzamy to zrobić?**
- **Dlaczego to robimy?**

Wizja dla tego artykułu, który dla jego autora jest małym projektem, mogła by brzmieć: „*ten artykuł ma stanowić dla czytelników łatwe i szybkie źródło informacji na temat zarządzania projektami. Powinien być napisany prostym, dostępnym dla każdego językiem. Będą w nim zawarte przykłady i ilustracje ze sfery życia i wartości czytelnika, zrozumiałe dla niego. Jego objętość nie powinna przekraczać 15 stron A4*”.

„Misja tego artykułu polega na napisaniu w prostej i zwięzłej formie tego, co o zarządzaniu projektami powinien wiedzieć każdy, kto ma do czynienia z prostymi, niewielkimi projektami nie angażującymi setek ludzi i milionów złotych. Jego odbiorcą są uczestnicy konferencji kończącej, członków Klubów Debat Oxfordzkich, studenckich biur karier, centrów wolontariatu, szkół, innych podmiotów działających na rzecz społeczności lokalnych. A więc raczej młodzi ludzie – do których docierają przykłady z półki studenckiej, profil raczej mniej biznesowy”.

Misja w projekcie definiuje jego kierunek. Jest czymś w rodzaju kompasu, który zawsze wskazuje północ. Jest potrzebna gdy pojawiają się wątpliwości co do celów i realizacji poszczególnych działań w projekcie. Ustawia nas znowu na właściwym kursie.

3.3.1.2. Definiowanie celów w projekcie

*„– Czy nie mógłby pan mnie poinformować,
którędy powinnam pójść? – Zapytała Alicja Kota-Dziwaka.
– To zależy w dużej mierze od tego,
dokąd pragnęłabyś zajść – odparł Kot-Dziwak.
– Właściwie wszystko mi jedno.
– W takim razie również wszystko jedno, którądy pójdziesz.”*

Cytat z książki „Alicja w krainie czarów” autorstwa Lewisa Carrola doskonale oddaje istotę tego, co w projektach determinuje sukces – wyznaczenie i definiowanie celów.

Częstym postanowieniem noworocznym u wielu z nas jest: rzucenie palenia, schudnięcie, zmiana pracy, większe zarobki. Niestety, tak sformułowane za-

miary w większości sytuacji skazane są na porażkę. Dlaczego? Ponieważ de facto nie są celami tylko zamiarami właśnie. Jeżeli rzucenie palenia zastąpimy 6 pytaniami z metody Kiplinga.

Utrzymuję sześć wiernych sług.
Nauczyli mnie oni wszystkiego, co umieli.
Ich imiona to: Co? Dlaczego? Kiedy?
Gdzie? Jak? Kto?

*I keep six honest serving-men;
(They taught me all I knew)
Their names are What and Where and When
And How and Where and Who. (ang.)*

Źródło: *The Elephant's Child* w: Just So Stories,
wyd. Garden City Pub. Co., Nowy Jork 1912, s. 83.

Przykład:

Co? Chcę schudnąć 10 kg.

Dlaczego? Aby lepiej zadbać o zdrowie, dłużej żyć, mieć lepszą kondycję, czuć się lepiej.

Kiedy? Do końca kwietnia 2015 r.

Gdzie? Tu, w swoim środowisku prywatnym i zawodowym.

Jak? Będę ograniczał ilość słodczy, aż do całkowitego ich wyeliminowania. Będę uprawiał sport minimum trzy razy w tygodniu, po minimum 30 minut aktywnego ruchu, przy średnim tętnie 130. Będę jadał mniej i częściej – porcje wielkości mojej pięści, regularnie pięć razy w ciągu dnia.

Kto? Zasięgnę rady profesjonalnej dietetyczki, aby nie popełniać błędów i szybciej osiągnąć efekt.

Widzieć różnicę?

Tak sformułowany zamiar możemy już nazwać celem. A prawdopodobieństwo jego realizacji zdecydowanie się zwiększa. Podobnie jest z formułowaniem celów projektu. Im bardziej mierzalny, precyzowany, realny i będący wyzwaniem czyli ambitny, ekscytujący i opłacalny dla nas oraz skończony w czasie tym większe szanse, że tam dojdziemy. W przeciwieństwie do Alicji...

Rozwinięciem 5 pytań Kiplinga jest zasada wyznaczania celów zgodnie z regułą SMART. Według tej reguły cel powinien być:

- **S** – Prosty (Simple)
- **M** – Mierzalny (Measurable)
- **A** – Osiągalny (Achievable)
- **R** – Istotny (Relevant)
- **T** – Określony w czasie (Timely defined)

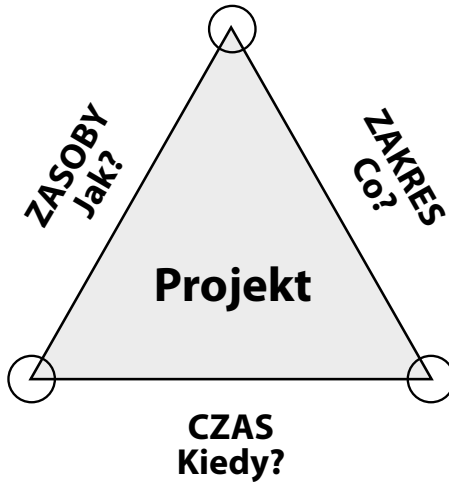
Dla odmiany można też zastosować regułę WARTO, która mówi, że cel powinien być:

- **W** – Wymierny
- **A** – Ambitny
- **R** – Realny
- **T** – Terminowy
- **O** – Opłacalny

Warto dodać do tego akronimu literkę E, określającą nasz cel, jako również ekologiczny życiowo i biznesowo. To odpowiedź na pytanie, „Jaki skutek dla mojego życia prywatnego lub zawodowego przyniesie osiągnięcie tego celu?”.

Cele projektu to odpowiedź na pytanie: „Po co realizujemy projekt?”. Znając cel, należy zadać sobie pytanie „poprzez co?” będziemy go realizować. Na to pytanie odpowiada metoda potrójnego ograniczenia.

Potrójne ograniczenie (czas – zasoby – zakres) możemy zobrazować jako trójkąt równoboczny, którego każdy wymiar ma równe znaczenie i jest ściśle powiązany z pozostałymi dwoma. Zmiana jednego z tych wymiarów niemal zawsze spowoduje zmianę jednego lub obu pozostałych.

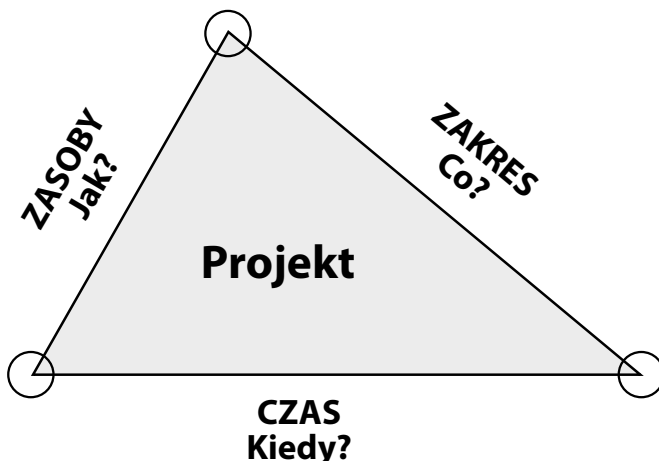


Zakres – wg definicji PMBOK, jest to „praca, jaką trzeba wykonać, by dostarczyć wyrób, usługę lub rezultat zgodny z określonymi właściwościami lub funkcjami”. Zakres projektu to praca, wymagania, albo jeszcze precyzyjniej produkty projektu. Np. pokój możesz wyremontować w taki sposób, że położysz tylko panele i pomalujesz ściany, wtedy zakres jest niewielki. Jeśli dodasz do tego wymianę instalacji elektrycznej, burzenie ścian i budowanie nowych ścian działowych, montaż podwieszanego sufitu i umeblowanie to zakres projektu, a tym samym koszty i czas nam się zdecydowanie zwiększą.

Zasoby – to środki finansowe, praca, sprzęt oraz inne zasoby konieczne do ukończenia projektu.

Czas – odnosi się do harmonogramu, czyli do okresu koniecznego do ukończenia całego projektu, bądź osiągnięcia ważnych punktów kontrolnych lub kamieni milowych wyznaczonych w projekcie.

Nazywamy te czynniki ograniczeniami, ponieważ podjęcie decyzji o rozszerzeniu zakresu realizowanego projektu względem początkowo zakładanego, spowoduje określone następstwa w postaci poszerzenia podstawy trójkąta. Przystaje on być równoboczny.



Trzeba go jednak domknąć. Dlatego decyzja o zmianie zakresu wymagać będzie zwiększenia zasobów przypisanych do projektu lub wydłużenia czasu trwania. Jeśli kierownikowi projektu uda się wyjaśnić swoim podwładnym i klientom zależności związane z potrójnym ograniczeniem, pozwoli to uniknąć wielu problemów lub przynajmniej ułatwi ich rozwiązanie.

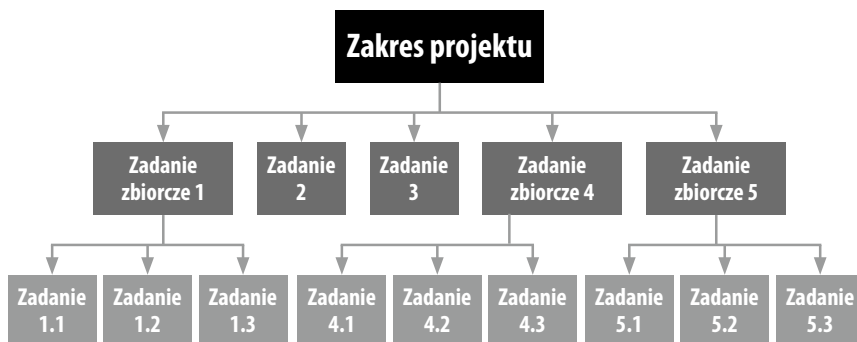
Podsumowując, etap definiowania projektu to możliwie precyzyjne na tym etapie nazwanie tego co chcemy „wyprodukować” z uwzględnieniem trzech podstawowych zmiennych: czasu, zakresu, zasobów. Możemy dodać do tego kryteria sukcesu, czyli po czym poznamy, że osiągnęliśmy sukces, zespół projektowy i odpowiedzialność. Dane te zebrane w jednym dokumencie tworzą nam tzw. kartę projektu, która może stanowić formalny dokument tego przedsięwzięcia.

3.3.2. WBS – struktura podziału pracy

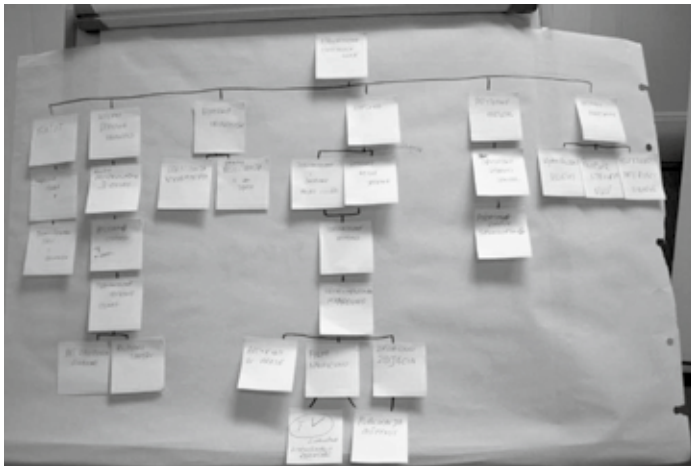
Z poprzedniej części wynika, że na tym etapie planowanie sprowadza się do zadania sobie trzech zasadniczych pytań odnoszących się do trójkąta – zakres „co trzeba zrobić?”; czas „jak długo to potrwa?”; koszty „ile to będzie kosztować?”. Praktyka podpowiada nam, że częste niepowodzenia projektów biorą się z pominięcia ważnych zadań, bez których nie zrealizujemy projektu. W naszym remoncie pokoju położyliśmy panele, ale na etapie planowania nie uwzględniliśmy wylewki poziomej na podłodze, co jest szczególnie istotne w mieszkaniach z wielkiej płyty. Jaki jest tego efekt? Chodząc po nowych panelach chwilami ma się wrażenie że podłoga się zapada.

To, co pozwoli nam uniknąć tej sytuacji i wielu innych w różnych innych naszych projektach to Struktura Podziału Pracy tzw. WBS – ang. Work Breakdown Structure. Pozwala nam to znacznie łatwiej oszacować koszty i przydzielić zasoby.

Charakterystyczne dla WBS jest wyraźne rozróżnienie zadań wyższego i niższego rzędu. Ważne, by zadania niższego rzędu powodowały automatyczne wykonanie w projekcie zadania wyższego rzędu. Poniższy rysunek pokazuje przykładowy schemat WBS.



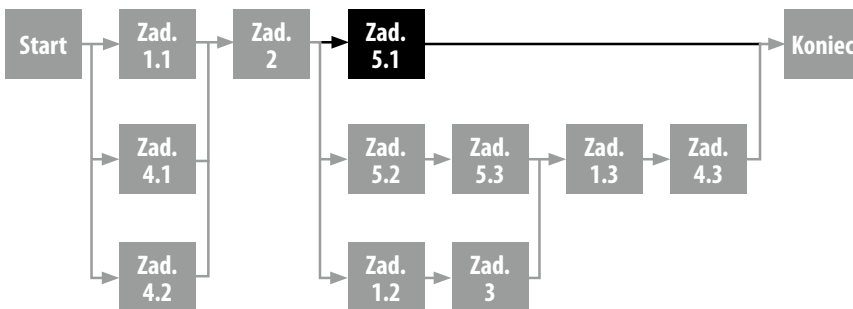
Praktycznie WBS powinien być wykonywany na papierze, przy użyciu żółtych kartek (typu POST-IT). W ten sposób możemy bezboleśnie dokonywać zmian oraz uruchomić pracę zespołową. Dopiero gdy już będziemy pewni, że efekt naszej pracy został wielokrotnie zweryfikowany i uzgodniony z uczestnikami zespołu projektowego, możemy skorzystać z wybranego narzędzia informatycznego typu MS Project bądź innego. Poniżej przykład tego jak mogło by to wyglądać w praktyce. Tak zespół projektowy zbudował WBS-a dot. założenie nowego stowarzyszenia.



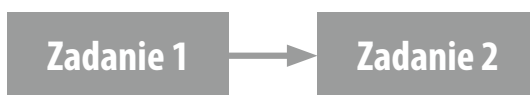
WBS bardzo przydaje się do stworzenia sieci projektu – czyli ułożenia w logicznej kolejności następstw zadań „atomowych”. Zadania atomowe w projekcie to te, które nie zostały przez nas dalej podzielone, a ich szczegółowość jest wystarczająca dla nas do zrozumienia tego, co jest do zrobienia.

3.3.3. Budowa sieci projektu

Wspomniana już sieć projektu to kolejne istotne narzędzie zarządzania projektem pozwalające na zidentyfikowanie wszystkich zadań wykonywanych w trakcie realizacji projektu oraz powiązanie ich zależnościami wynikającymi z logiki prac. Przekształcenie naszego WBS-a z poprzedniego rysunku w sieć projektu mogło by wyglądać następująco:

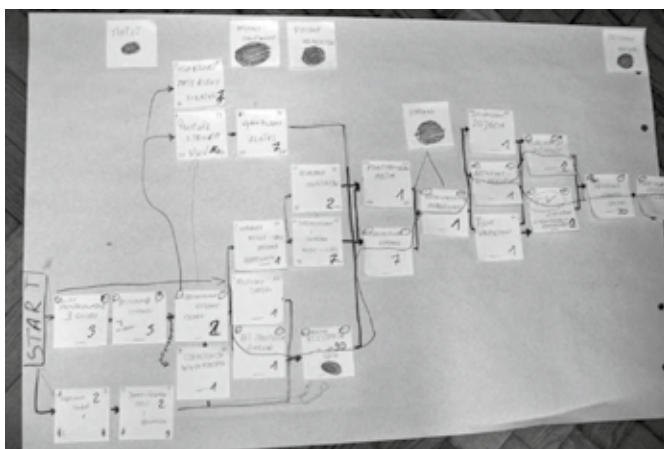


Sieć projektu, jako narzędzie planowania, nie jest umieszczona na osi czasu. Dlatego nie można z niej odczytać, którego konkretnie dnia rozpocznie się i zakończy wykonywanie wybranego zadania atomowego. Pokazuje ona natomiast zależności między zadaniami, tzn. które z nich mogą rozpocząć się w momencie uruchomienia projektu, a które muszą czekać z rozpoczęciem na zakończenie zadań poprzednich. Zależność między zadaniami rozumiemy i interpretujemy następująco:



Nie mogę rozpocząć realizować zadanie nr 2 do momentu, aż zadanie nr 1 nie zostało zakończone i odebrane. Odnosząc się do naszego przykładu związanego z remontem, nie mogę rozpocząć od malowania ścian, wcześniej nie pokrywając ich gruntem. Nie mogę wysłać zaproszeń na konferencję, wcześniej nie określając jej tematu i miejsca w którym się odbędzie.

Pamiętamy z poprzedniego rozdziału przykład WBS-a dotyczącego projektu powstania stowarzyszenia. Poniżej zamieszczono zdjęcie będące kontynuacją prac tego samego zespołu, który stworzył na tej podstawie sieć swojego projektu.



Z punktu widzenia czytelnika niezaangażowanego w ten projekt może się to wydawać mało czytelne. Jednak zespół projektowy doskonale orientował się w tym schemacie. Dzięki niemu uczestnicy projektu mogli określić potrzebne zasoby, przydzielić zadania i bardziej efektywnie działać. Mogli też zidentyfikować kamienie milowe projektu.

Kamienie milowe w projekcie to zdefiniowane punkty kontrolne. Pozwalają nam na zamknięciu pewnej części prac i ocenie postępów w realizacji przedsięwzięcia. Przyjmuje się, iż jest to zdarzenie o czasochłonności 0. Często jest też bramką decyzyjną pozwalającą nam odpowiedzieć na pytanie, czy dalej realizujemy projekt.

3.3.4. Harmonogramowanie w projekcie

Kiedy wiemy już, jakie zadania musimy wykonać, aby powstał nasz produkt projektu, znamy logiczne zależności między tymi zadaniami, kolejnym krokiem jest powiązanie sieci projektu osią czasu. Oznacza to harmonogramowanie projektu. Do roku 1958 najbardziej znanym narzędziem harmonogramowania był wykres Gantta, zwany również wykresem paskowym. Wrócimy jeszcze do niego w dalszej części. W pierwszej kolejności zajmiemy się diagramem sieciowym. Został stworzony przez Du Pont-a i nazwany metodą ścieżki krytycznej.

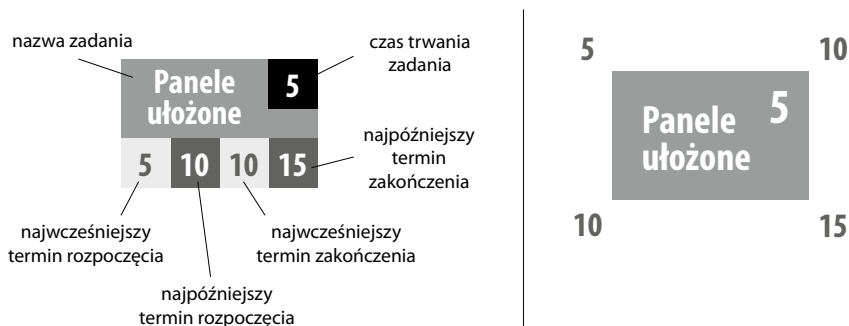
Nazwa wzięła się stąd, że posiadając harmonogram jesteśmy w stanie obliczyć ścieżkę krytyczną, tzn. ciąg zadań w projekcie, które wyznaczają możliwie najkrótszy termin zakończenia projektu. To zadania, które nie posiadają żadnych buforów czasowych. Opóźnienie realizacji jednego zadania, tak jak kostki domina, spowoduje opóźnienie realizacji kolejnych.

Dlatego też zadania na ścieżce krytycznej są bardzo ryzykowne i wymagają ścisłego nadzoru. Harmonogram projektu w postaci sieci projektu mówi nam również o tym, że nie wszystkie przekroczenia czasu realizacji zadań automatycznie muszą przekładać się na późniejsze zakończenie całości przedsięwzięcia. Daje to możliwość bardziej elastycznego przesuwania zasobów do zadań, które mogą być bardziej kluczowe dla uzyskania rezultatu końcowego.

Wyobraźmy sobie zadanie, którego czas trwania na bazie np. swojej wiedzy, doświadczenia, bądź wiedzy i doświadczenia innych, szacujemy na 5 dni.

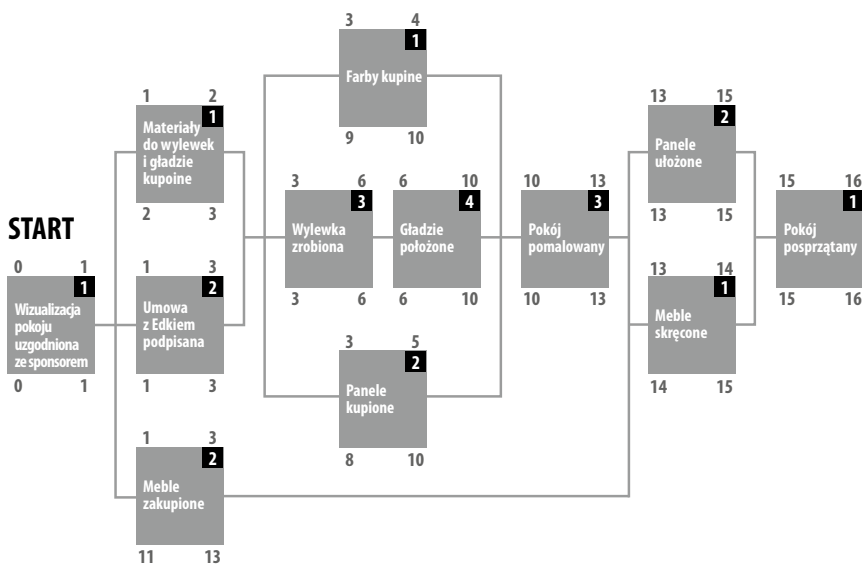
Na naszym diagramie sieciowym zadanie i jego opis czasowy może wyglądać tak:

TAK ---> lub TAK



Poniższy przykład, w dużym uproszczeniu pokazuje zależności i czasochłonność poszczególnych zadań na przykładzie prostego projektu jakim jest remont naszego pokoju.

Sieć projektu i harmonogramowanie



Wspominaliśmy też wcześniej o wykresie Gantta, który jest inną nieco formą tego, co przedstawiono powyżej. Jest to nadal bardzo popularna technika stosowana na etapie planowania w zarządzaniu projektem. U schyłku XIX wieku Henry Gantt wynalazł system, który nazwał „systemem zadań i premii” i wdrożył go w Bethlehem Steel, gdzie pracował. Przedstawił w nim kilka koncepcji zarządzania projektem, m.in. nowy typ diagramu ułatwiający i wizualizujący śledzenie postępu i weryfikację projektu. Diagramy Gantta są ciągle najpopularniejszymi narzędziami planowania i weryfikacji projektów. Na stronie 99 przedstawiamy przykładowy, prosty wykres Gantta dotyczący planu naszego remontu. Jak widać w przypadku prostych projektów nie potrzebujemy drogich i skomplikowanych narzędzi typu MS Project. Wystarczy zwykły Excel i Gantt z opisem zadań, przydzielonymi zasobami, określonym czasem trwania zadań, ich zapasem czasowym oraz ścieżką krytyczną jest w miarę dobrze zwizualizowany.

Rzetelnie opracowany harmonogram daje duże oszczędności, zarówno natury finansowej, jak i czasowej. Dzięki takiemu podejściu mamy szansę właściwie ułożyć zadania w czasie. Unikamy rozpoczynania wszystkich zadań od razu. Dzięki temu uzyskiwane wyniki finansowe są lepsze niż gdybyśmy nie planowali swoich działań w projekcie w taki właśnie sposób.

Musimy jednak pamiętać, że mówimy o harmonogramowaniu, jako o narzędziu wspierającym pracę Kierownika Projektu. Celem działań projektowych nie jest ścisłe trzymanie się metodologii planowania, ale uzyskania pożądanego rezultatu, produktu, usługi. Dlatego może i musi on być modyfikowany zawsze, gdy uświadamiamy sobie fakt, iż sposób pracy, który wybraliśmy, jest nieadekwatny i nie prowadzi do osiągnięcia sukcesu.

3.4. Etapy projektu – szacowanie ryzyka w projekcie

Szacowanie ryzyka w projektach zaczyna się od zidentyfikowania poszczególnych obszarów, w których mogą zaistnieć zdarzenia mające negatywny wpływ na nasz projekt. W dalszej kolejności określa się prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z nich oraz tego, jaki skutek będzie miało to zdarzenie na projekt, gdyby się to rzeczywiście wydarzyło. Takie działanie pozwala zaplanować przeciwdziałania z odpowiednim wyprzedzeniem, szczególnie dla obszaru najwyższego ryzyka.

Podczas realizacji projektu warto odnieść się do ustalonych prewencyjnie działań. Pozwoli to utrzymać kontrolę nad projektem w sytuacji wystąpienia zdarzeń, uznanych za obszary ryzyka. Dzięki takiemu działaniu kierownik projektu znacznie zwiększa potencjalne szanse powodzenia i osiągnięcia zaplanowanego rezultatu projektu.

Poniższy rysunek przedstawia przykładową, uproszczoną macierz ryzyka, łatwą do zastosowania w przypadku niewielkich projektów.

Wpływ na projekt Prawdop. wystąpienia	Niski = 1	Średni = 2	Wysoki = 3
Wysokie = 3	3	6	9
Średnie = 2	2	4	6
Niskie = 1	1	2	3

Wpływ na projekt

Pola najciemniejsze, w których zawiera się iloczyn szacunkowego wpływu na projekt i prawdopodobieństwa jego wystąpienia jest największy: odpowiednio 9, 6, 6, 4. Te ryzyka monitorujemy i planujemy akcje awaryjne. Pola najjaśniejsze, z iloczynem 3, wystarczy monitorować i reagować na bieżąco. Ryzyka opisane w polach o wartości 1 lub 2 po prostu ignorujemy, ponieważ ich wpływ na nasz projekt jest niewielki.

W przypadku naszego remontu, znając słabość Pana Edka do mocnych trunków, prawdopodobieństwo, że z powodu ciągu alkoholowego nie stawi się w pracy przez najbliższe dni jest stosunkowo wysokie, a wpływ na nasz projekt (jednak Edek to fachowiec, bez którego nie poradzimy sobie sami z kluczowymi pracami) również wysoki. Po takiej analizie, należy rozpatrzyć, jeszcze na etapie planowania, zatrudnienie innego fachowca.

3.5. Etapy projektu – realizacja projektu

Zaplanowaliśmy nasze działania zgodnie z przedstawionymi powyżej metodami. Czas na realizację projektu.

Głównym celem na tym etapie jest zapewnienie, że nasze działanie przyniesie określone korzyści. To, co wyznacza nasz sukces, to osiągnięcie tego, co zaplanowaliśmy w założonym czasie przy założonych kosztach i zakresie. W mniejszych projektach jest to łatwiejsze. W dużych projektach, zakres czas i koszty ulegają zmianie w trakcie realizacji. Jest to wynikiem zmienności otoczenia biznesowego projektu. Z punktu widzenia kierownika projektu, w trakcie realizacji projektu należy szczególnie zwracać uwagę na możliwość niedostępności zasobów. Pomimo, że wcześniej przyporządkowaliśmy zasoby rzeczowe i ludzkie do poszczególnych zadań, mogą być one niedostępne. Niedostępność wynika z wielu powodów: choroby, zwolnienia z pracy, przesunięcia do innych problemów itp.

W realizacji naszego remontu pokoju Pan Edek może nie pojawić się któregoś dnia w pracy. Wymagane przez nas materiały mogą nie być dostarczone na czas. Sami możemy zachorować i wtedy przyporządkowane nam zadania trzeba będzie odłożyć albo nas kimś zastąpić. W takich wypadkach należy reagować na bieżąco, informując sponsora o zagrożeniach wynikających z danej niedostępności, jak również świadomie modyfikować plan projektu, uwzględniając realną sytuację.

Częstym zagrożeniem dla projektu jest przekroczenie czasu realizacji zadań w nim zaplanowanych. Jeśli opóźnienie dotyczy zadań posiadających zapas czasowy, nie powinno mieć to większego znaczenia dla powodzenia projektu. Gorzej, gdy dotyczy to zadania ze ścieżki krytycznej. Każde opóźnienie w realizacji projektu automatycznie powoduje wzrost kosztów jego realizacji. Aby utrzymać budżet projektu w założonych ramach, koncentrujemy się na monitoringu terminowości projektu pamiętając, że opóźnienia w projektach się kumulują.

Generalnie zarządzanie projektem, również na etapie jego realizacji, wg PMBOK Instytut dotyczy dziewięciu obszarów działania:

- zarządzanie integracją;
- zarządzanie zakresem czynności;
- zarządzanie czasem;
- zarządzanie zaopatrzeniem;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- zarządzanie komunikacją;
- zarządzanie jakością;
- zarządzanie kosztami;
- zarządzanie ryzykiem.

Każdy z tych obszarów stanowić może odrębny temat szkolenia lub artykułu. Na pewno są one ze sobą powiązane i przenikają się wpływając na siebie wzajemnie. Rolą kierownika projektu jest „balansowanie” między nimi w poszukiwaniu najlepszego sposobu osiągnięcia oczekiwanego rezultatu.

3.6. Etapy projektu – zamknięcie projektu i wyciągnięcie wniosków

Dobrego kierownika projektu, poznaje się nie tylko po tym, że doprowadził projekt do końca i osiągnął zamierzony rezultat. W dużej mierze jego profesjonalizm przejawia się w tym, jak kończy swój projekt. Tutaj zresztą przypomina się znane powiedzenie jednego z bardziej znanych polityków polskich, że prawdziwego mężczyznę poznaje się po tym, jak kończy, w mniejszym stopniu, jak zaczyna.

Na etapie zakończenia projektu należy zadbać o następujące elementy:

- Dokonanie formalnego odbioru produktu projektu
- Zamknięcie umów – jeżeli były
- Wyciągnięcie wniosków – w tym miejscu zespół projektowy razem z kierownikiem odpowiada sobie na następujące pytania: Co pozostać następnym razem tak samo? Które elementy zmienić? Których elementów nie powtarzać? Jakie elementy dodać?
- Zakończenie dokumentacji projektowej
- Formalne rozwiązanie zespołu
- Świątowanie zakończenia – uroczystość! Ludzie muszą poczuć, że wykonali dobrą pracę.

Podsumowanie

Coraz więcej świadomych rynkowo firm przybiera strategię projektowego działania. Widać to również w Polsce. Dostyć powszechna w dużych korporacjach struktura macierzowa pozwala łączyć zarządzanie funkcjonalne z delegowaniem ludzi do różnych projektów potrzebnych organizacji.

Dotyczy to nie tylko świata biznesu. Również stowarzyszenia, fundacje i inne podobne inicjatywy opierają swoją aktywność o działania noszące znamiona projektu zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją. Skoro takie są potrzeby dzisiejszego, coraz bardziej dynamicznie rozwijającego się świata, warto robić to zgodnie z metodologią zarządzania projektami. Porządkuje i standaryzuje ona nasze aktywności, pozwala uniknąć niepotrzebnych kosztów i niespodzianek, zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu projektu. Warto z drugiej strony pamiętać, że opisana tutaj metodologia planowania projektu jest pomocna, ale nie może być stosowana dla samego jej stosowania, ponieważ tak mówi standard pracy wg niej.

Celem każdego projektu jest dostarczenie wyników, a nie sztywne trzymanie się planu. Plan jest narzędziem, a nie celem samym w sobie.

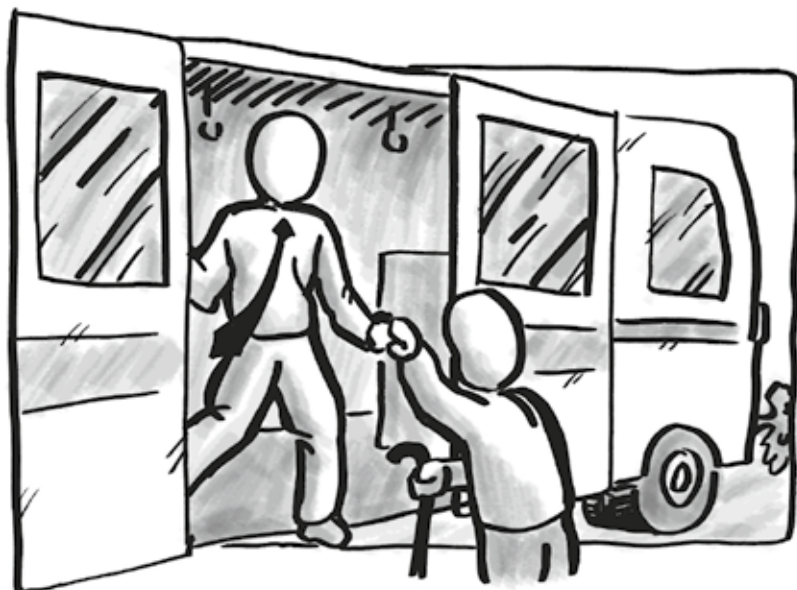
Jacek Cymerman – trener i konsultant z 12-letnim doświadczeniem w działalności w tych rolach. Od sześciu lat specjalizuje się m.in. w tematyce dotyczącej zarządzania projektami, zarówno w zakresie zagadnień „miękkich”, jak i od strony metodologicznej. Przeprowadził 340 godzin szkoleń, warsztatów i konsultacji z tego tematu dla firm i instytucji publicznych oraz w ramach szkoleń otwartych. Pracował w tym zakresie dla takich firm jak Telekomunikacja Polska S.A.; Orange Polska; Indesit S.A.; Arcelor Mittal Poland. Realizuje się również w roli kierownika projektów rozwojowych, „szytych” na miarę potrzeb danej organizacji.

ROZDZIAŁ

4.

Lider społecznie zaangażowany

Milena Skupień



Kim jest lider? W poszukiwaniu wyczerpującej odpowiedzi na to pytanie, należałoby sięgnąć do wielu dzieł naukowych czy publicystycznych. Z nich wyciągnąć różnorodne definicje i konstytuujące je cechy. Można by też pokusić się o odpowiednie typologie, wskazywać na konkretne przykłady, przywoływać sylwetki i ich dokonania. Gdyby jednak porzucić podejście teoretyczne, łatwo można stwierdzić, że lider (lub w wersji żeńskiej liderka) to ktoś, kto prowadzi, wskazuje kierunek działań. I jednocześnie potrafi nakłonić innych, by podążali wytyczonym przez niego (nią) torem. Jest też pewnie świetnym inicjatorem i organizatorem, otwartym na współpracę i dążącym do rozwiązywania napotkanych problemów.

Osoby z takimi właśnie cechami mogą odegrać szczególną rolę w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego – społeczeństwa, rozumianego jako zorganizowana i samodzielna wspólnota, która, mówiąc kolokwialnie, „bierze sprawy w swoje ręce” i kreuje najbliższą przestrzeń. Społeczeństwa, które organizując się w grupy nieformalne, stowarzyszenia czy fundacje (tzw. organizacje pozarządowe), a także we wspólnoty lokalne i samorządowe, dążą do wypracowania takich społecznych rozwiązań, które staną się dobrem wspólnym. Postaram się przybliżyć możliwości, z których, w tak rozumianym społeczeństwie, skorzystać może lider.

4.1. Samorząd – katalizator społecznego zaangażowania

Samorząd terytorialny potocznie utożsamiany jest z lokalną władzą. W rzeczywistości to jednak wszyscy mieszkańcy określonego obszaru, którzy (z mocy prawa) tworzą wspólnotę decydującą o sposobie realizacji jej potrzeb oraz o organizacji jej funkcjonowania (oczywiście w granicach obowiązującego prawa). Będąc mieszkańcem gminy, powiatu i województwa możemy realnie wpływać na podejmowane w nich decyzje. Uwzględniając możliwości, które daje nam przynależność do konkretnej wspólnoty samorządowej, warto zastanowić się, jakie formy może przybrać nasze zaangażowanie w kształtowaniu jej rozwoju.

Najpowszechniejszą z nich jest możliwość korzystania z **czynnego i biernego prawa wyborczego**. Jako mieszkańcy określonego terytorium, możemy regularnie wybierać reprezentantów, którzy dbać będą o realizację interesów naszej wspólnoty. Po osiągnięciu pełnoletności (18 lat) możemy decydować nie tylko o tym, kto będzie gospodarzem naszej gminy (wybieramy wójta, burmistrza czy prezydenta miasta), ale to od nas zależy także, kto będzie decydował o kierunkach rozwoju naszej lokalnej wspólnoty (wybory przedstawicieli do rady gminy, rady powiatu czy sejmiku województwa).

Z czynnego prawa wyborczego skorzystać nie mogą osoby pozbawione praw publicznych prawomocnym orzeczeniem sądu czy pozbawione praw wyborczych prawomocnym orzeczeniem Trybunału Stanu, a także osoby ubezwłasnowolnione.

Możliwości korzystania z biernego prawa wyborczego, szczegółowo określa Ustawa z 5 stycznia 2011 r. – Kodeks wyborczy (Dz.U. z 2011 r. nr 21, poz. 112 z późn. zm.). Zgodnie z jej zapisami, kandydatem na wójta, burmistrza czy prezydenta miasta może zostać każdy, kto posiada obywatelstwo polskie i najpóźniej w dniu wyborów kończy 25. rok życia. Co ważne – nie ma obowiązku zamieszkiwania na terenie gminy, której wójtem (burmistrzem/prezydentem) chciałby zostać, ale kandydować może tylko w jednej gminie. W przypadku kandydatów np. do rady gminy – mogą być nimi zarówno obywatele polscy, jak i obywatele Unii Europejskiej, którzy nie mają obywatelstwa polskiego, ale jednocześnie ukończyli 18 rok życia i zamieszkują na terenie tejże gminy. Wspomniana ustawa wskazuje też, kto pozbawiony jest prawa wybieralności w wyborach samorządowych. Tu pojawiają się takie przyczyny, jak m.in. pozbawienie czynnego prawa wyborczego, czy skazanie prawomocnym wyrokiem na karę pozbawienia wolności za przestępstwo umyślne, ścigane z oskarżenia publicznego, lub umyślne przestępstwo skarbowe (pełny katalog wykluczeń w Kodeksie wyborczym).

Poza wspomnianymi organami decyzyjnymi, wspólnoty samorządowe często decydują się także na powołanie organów konsultacyjnych, takich jak **młodzieżowe rady miasta**. Tworzą je najczęściej uczniowie szkół gimnazjalnych lub ponadgimnazjalnych, którzy wybierani są przez swych rówieśników w demokratycznych, tajnych wyborach (okręgami wyborczymi najczęściej są poszczególne szkoły), by reprezentować głos młodzieży przed władzami gminy (miasta). Działalność w radach miasta wiąże się niejako z przejęciem odpowiedzialności za lokalne środowisko, jest szansą na poszerzenie wiedzy z zakresu funkcjonowania samorządu, ale co najważniejsze – daje możliwość realnego wpływania na decyzje podejmowane na poziomie miasta. Rada opracowuje – uwzględniając najważniejsze potrzeby reprezentowanej przez nich grupy – plan działa-

nia, w oparciu o który formułowane są opinie i zalecenia przekazywane w procesie konsultacyjnym do władz lokalnych. Poza konsultacją rozwiązań przyjmowanych w gminie, młodzieżowe rady miasta spełniają jeszcze jeden ważny cel – ich funkcjonowanie promuje idee samorządności wśród młodzieży i wzmacnia aktywność osób młodych w ich lokalnym środowisku. Innymi, analogicznie powoływanymi i funkcjonującymi organami konsultacyjnymi są też miejskie rady senioralne.

Kolejne formy stwarzające możliwość współdecydowania o losach lokalnych społeczności to tzw. **inicjatywa lokalna** i niezwykle powszechny ostatnimi czasy **budżet obywatelski**. Oba rozwiązania pozwalają mieszkańcom określonego terytorium (gminy, miasta, dzielnicy czy osiedla) na wskazanie realizowanych na nim działań. Między nimi występują jednak pewne różnice. **Inicjatywa lokalna** to taka forma realizacji zadań publicznych przez administrację samorządową, która zakłada współpracę z lokalną społecznością i przede wszystkim – jej aktywne zaangażowanie. „Obywatele, którzy uznają, że np. w gminie, w której mieszkają konieczna jest określona inwestycja lub działanie mogą wystąpić z wnioskiem w tej sprawie do burmistrza lub prezydenta miasta (organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego, w której mieszkają)”¹, który decyduje o jego przyjęciu (tym samym o przekazaniu środków na jego realizację) lub odrzuceniu. Taki wniosek może być zgłoszony zarówno przez osoby indywidualne, jak i przez grupy nieformalne czy organizacje pozarządowe. Co ważne, poza zgłoszeniem pomysłu, deklarują oni współdziałanie w jego realizacji. Może on przybrać formę pracy społecznej (fizyczne zaangażowanie w wykonanie konkretnych czynności), wkładu rzeczowego (np. przekazanie dokumentacji związanej z zagospodarowaniem terenu, udostępnienie konkretnych pomieszczeń czy sprzętów), czy wkładu finansowego (są to wpłaty na rachunek gminy, z których później finansowane są działania związane z realizacją zadania). Składany przez mieszkańców wniosek może dotyczyć zarówno projektów infrastrukturalnych, takich jak np. budowa placu zabaw, zagospodarowanie pustostanów pod wykorzystanie na działalność kulturalną, ale może być także związany z działalnością edukacyjną czy charytatywną, czy z rozwojem wolontariatu.

¹ <http://poradnik.ngo.pl/x/536256>

W wielu miastach pomysły do inicjatywy lokalnej można zgłaszać przez cały rok (oczywiście możliwość ich wykonania uzależniona jest od środków finansowych, które miasto zechce przekazać na realizację inicjatyw). Wykorzystując mechanizm inicjatywy lokalnej, zorganizowano już wiele osiedlowych czy dzielnicowych imprez integracyjnych (np. warszawski „Dzień sąsiada” czy „Osiedlowa gwiazda”), wydawane (w wersji papierowej) są lokalne kwartalniki. Na promocję wolontariatu wśród uczniów szkół podstawowych zdecydowali się w Poznaniu inicjatorzy projektu „Wielkoduchy” (zajęcia dotyczące wolontariatu i organizowanie akcji, w które włączają się dzieci i młodzież). W Pszczynie, z kolei, dzięki zaangażowaniu lokalnych organizacji pozarządowych zgłaszających projekt w trybie lokalnej inicjatywy, powstało Muzeum Militarynych Dziejów Śląska.

Budżet partycypacyjny (bardzo często nazywany obywatelskim) również daje mieszkańcom możliwość decydowania o zadaniach realizowanych w mieście. Jest pewnego rodzaju procesem decyzyjnym, w którym społeczność zamieszkująca konkretne terytorium (gminę, miasto) może decydować o tym, jakie działania będą finansowane z budżetu miasta. Władza oddaje w ręce mieszkańców określoną pulę środków pieniężnych i pozwala decydować o tym, na co powinny być przekazane. Jak wygląda schemat funkcjonowania budżetu obywatelskiego? Na początku władze miasta określają wysokość kwoty, którą można przeznaczyć do rozdysponowania w ramach projektów obywatelskich. Następnie zainteresowani mieszkańcy przygotowują i składają propozycje projektów, które dzięki przekazanym środkom mogą zostać sfinansowane (zgodnie z określonymi procedurami, w wyznaczonym terminie). Zgłaszane projekty mogą dotyczyć działań na terenie konkretnej dzielnicy lub mogą dotyczyć wszystkich mieszkańców miasta. Zebrane w ten sposób propozycje, po weryfikacji formalnej, oddane są do konsultacji w społeczności lokalnej (mieszkańcy miast/dzielnicy mogą się zapoznać z ich treścią, wypowiedzieć o ich słuszności lub jej braku), a później poddane pod głosowanie (w którym uczestniczyć mogą wszyscy mieszkańcy dzielnicy/miasta). Do realizacji wybrane są te projekty, które cieszą się największym poparciem. Co ważne – decyzja mieszkańców jest wiążąca. Samorząd (w tym wypadku najczęściej władze gminy) nie może uchylić się od wykonania wybranego projektu.

Czy opisany mechanizm działa? Jak najbardziej. W dodatku cieszy się coraz większą popularnością. O ile tryb inicjatywy lokalnej wykorzystywany jest stosunkowo rzadko (w ciągu roku, do Urzędu Miasta Katowice wpływa niewiele propozycji inicjatyw), to budżet obywatelski cieszy się ogromnym zainteresowaniem (np. w 2014 roku w Katowicach w ramach budżetu partycypacyjnego zgłoszono aż 326 projektów, z czego nieco ponad 200 przeszło weryfikację formalną i zostało oddanych do głosowania). Wśród wyłonionych do realizacji projektów są m.in. te związane z przystosowaniem zbiorów miejskiej biblioteki do potrzeb osób z niepełnosprawnością (osoby niewidome i niedowidzące, osoby głuchonieme i niedosłyszące), czy zagospodarowaniem zaniedbanych dotychczas terenów i przekształceniem ich w prace zabaw, zielone skwery, parkingi dla samochodów osobowych. W innych miastach efektem uruchomienia budżetu obywatelskiego jest stworzenie ścieżek rowerowych, czy stref aktywności połączonych z siłowniami typu „outdoor”. W Pszczynie sfinansowano program edukacyjny, który uświadomi mieszkańcom zagrożenia wynikające z zanieczyszczenia środowiska, a w Tychach powstał kąpielisko przyjazny mieszkańcom (przestrzeń do sąsiedzkich/miejskich spotkań i organizowania lokalnych wydarzeń).

4.2. Organizacje pozarządowe, a społeczeństwo obywatelskie

Kolejną przestrzenią, w której swe pomysły i działania rozwijać mogą liderzy, są organizacje pozarządowe. Ich najpopularniejsze formy występujące w Polsce to stowarzyszenia i fundacje, ale warto pamiętać, że są nimi też m.in. związki wyznaniowe, związki zawodowe i związki pracodawców czy lokalne grupy samopomocowe. Organizacją pozarządową jest Koło Gospodyń Wiejskich, czy Ochotnicza Straż Pożarna, a jednocześnie jest nią Zrzeszenie Studentów Polonistyki i Stowarzyszenie Miłośników Muzyki Klasycznej. Nazwa „pozarządowe” (angielski skrót NGO od non-governmental organizations) podkreśla, iż w swych działaniach podmioty te są niezależne od rządu i o wyborze realizowanych działań i sposobie ich wykonania decydują zupełnie samodzielnie.

W Polsce NGO określa się też często jako „trzeci sektor” – w kontekście porównania do działań państwa i jego administracji (nazywanych pierwszym sektorem) i sektora biznesowego uznawanego za sektor drugi. Inną cechą wyróżniającą organizacje pozarządowe jest nierynkowy i niezarobkowy charakter. Powstają nie to po, by generować zysk, ale po to, by zaspokajać potrzeby społeczne. Najczęściej powstają jako odpowiedź na konkretny problem (np. konieczność zorganizowania wsparcia dla osób chorych), albo wtedy, gdy pojawia się pomysł na prowadzenie interesujących działań (np. zakłada je grupa osób, które interesują się filmem i swoimi zainteresowaniami chcą dzielić się z innymi). Każda organizacja pozarządowa posiada także swój statut, czyli zbiór podstawowych reguł funkcjonowania (statut określa m.in kierunki podejmowanych działań, sposób wyboru zarządu czy organów kontrolnych, a także zasady mówiące o tym, jak do organizacji włączać nowe osoby). Poza tym trzeci

sektor opiera się głównie (choć nie tylko) na pracy społecznej: członków, wolontariuszy, władz organizacji.

Jak wspomniałam powyżej, najczęściej występujące w Polsce organizacje pozarządowe to fundacje i stowarzyszenia. Jakie są między nimi różnice? W uproszczeniu, czasami mówi się, że fundacja to kapitał, stowarzyszenie to ludzie. Co to w praktyce oznacza i jakie są inne podstawowe różnice, przedstawia poniższa tabelka.

STOWARZYSZENIE	FUNDACJA
<ul style="list-style-type: none"> • Cel stowarzyszenia może być dowolny, pod warunkiem, że jest zgodny z prawem i niekomercyjny. Formalnie może to być zarówno ochrona zdrowia, jak też powiększanie kolekcji znaczków, czy eksploracja kosmosu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cel fundacji powinien być „społecznie lub gospodarczo użyteczny” (np. rehabilitacja osób niepełnosprawnych albo promocja kultury polskiej – inne przykłady w ustawie o fundacjach).
<ul style="list-style-type: none"> • Zakładane jest przez min. 15 osób (aktualnie trwają dyskusje nad ustawowym zmniejszeniem tej liczby). Założenie stowarzyszenia nie wymaga wkładu finansowego a jedynie pomysłu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundację powołuje fundator, którym może być zarówno osoba fizyczna, jak też prawna. Fundator wnosi do organizacji kapitał założycielski (może to być wkład finansowy, ale jednocześnie może to być wkład rzeczowy czy nieruchomości).
<ul style="list-style-type: none"> • Władzę w stowarzyszeniu sprawują: walne zebranie, w skład którego wchodzi wszyscy członkowie, zarząd i komisja rewizyjna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundator powołuje członków zarządu fundacji. Zarząd jest jedynym, ustawowo wymaganym organem w fundacji. Zazwyczaj fundacja posiada także radę programową oraz komisję rewizyjną / radę nadzorczą. Tryb wyboru członków tych organów określa statut (przykładowo nowych członków zarządu może wyznaczać „stary” zarząd). W fundacji nie ma członków, więc nie ma czegoś takiego jak walne zebranie.

W czym stowarzyszenia i fundacje są podobne? I stowarzyszenie i fundacja, aby osiągać swoje cele, mogą realizować projekty, pozyskiwać fundusze z zewnętrznych źródeł, współpracować z wolontariuszami i zatrudniać pracowników.

W praktyce, wiele średnich i dużych organizacji pozarządowych w naszym kraju realizuje projekty finansowane ze źródeł publicznych (konkursy dotacyjne na poziomie samorządu, ministerstw czy też fundusze unijne). Pracownicy lub zleceniobiorcy często zatrudniani są w ramach konkretnych projektów.

Fundacje i stowarzyszenia mogą pozyskiwać środki także z innych źródeł. Mogą to być np.: składki członkowskie (tylko stowarzyszenia), darowizny od osób fizycznych i prawnych, zbiórki publiczne, przychody z działalności gospodarczej. W tym ostatnim przypadku trzeba zaznaczyć, że działalność gospodarcza w organizacjach pozarządowych może pełnić funkcję tylko uzupełnienia działań statutowych i wypracowany zysk musi być w całości przeznaczony na działania statutowe (nie można zysku podzielić wśród członków). Popularną formą finansowania fundacji i stowarzyszeń jest 1% podatku. Aby organizacja mogła czerpać fundusze z tego źródła, musi być zarejestrowana jako Organizacja Pożytku Publicznego (OPP).

Jakie warunki należy spełnić, żeby zyskać status OPP, określa Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Przykładowe to:

- prowadzenie działań mieszczących się w sferze pożytku publicznego (katalog działań wymienia Ustawa) od co najmniej 2 lat,
- niekaralność członków zarządu,
- posiadanie wewnętrznego organu kontroli (komisja rewizyjna lub rada nadzorcza), którego członkowie nie są osobiście powiązani z członkami zarządu (zależność podległości, pokrewieństwa, powinowactwa).

Organizacje Pożytku Publicznego mają także więcej obowiązków, głównie sprawozdawczych. Przysługują im także określone korzyści. Najczęściej mówi się o możliwości pozyskiwania funduszy z 1%, ale jest to także

m.in. zwolnienie z podatku dochodowego, podatku od nieruchomości, opłat skarbowych czy też możliwość angażowania do zbiórek publicznych małoletnich wolontariuszy.

Jak prezentują się organizacje pozarządowe w Polsce?

Z raportu GUS² wynika (dane z roku 2012), iż w naszym kraju aktywnie działa ich ok. 85,5 tys., z czego 83% stanowią stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, 10 % fundacje. W dalszej kolejności wymieniane są związki samorządu gospodarczego, pracodawców i zawodowe oraz związki wyznaniowe. Spośród nich, 10% otrzymało statut organizacji pożytku publicznego. Znaczna część wszystkich krajowych NGO (23%) funkcjonuje na terenie województw centralnych (mazowieckie i łódzkie). Główne dziedziny działalności polskich organizacji pozarządowych to: sport i turystyka (upowszechniają kulturę fizyczną, utrzymują obiekty sportowe, organizują imprezy rekreacyjno-turystyczne) – tym zajmuje się aż 30% z nich, w dalszej kolejności ratownictwo (głównie Ochotnicze Straże Pożarne) – 18%, upowszechnianie kultury i sztuki, edukacja i wychowanie (w tym przede wszystkim kształcenie ustawiczne, edukacja dorosłych i kursy) – 11%, organizowanie pomocy społecznej i humanitarnej – 7%.

4.3. Wolontariat

Czym jest wolontariat? Najprostsza i jednocześnie najczęściej przytaczana odpowiedź brzmi: praca, za którą nie otrzymuje się wynagrodzenia. Takie definiowanie jest jednak dalekie od rozwiązań przyjętych we wspomina-nej już Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r., Dz.U.2014.1118), czy przez Ogólnopolską Sieć Centrów Wolontariatu, które podkreślają jego inne cechy i nazywają nim działania bezpłatne, świadome, dobrowolne, podejmowane na rzecz innych i wykraczające poza więzi rodzinno – koleżeńskie (www.wolontariat.org.pl).

²Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowe, gospodarczego i pracodawców w 2012 r. Studia i analizy statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014

Definicja ta nie utożsamia wolontariatu z rodzajem czynności – wskazuje tylko na jego pewne uniwersalne cechy (bez względu na to, jakiej kategorii działań dotyczy).

Inaczej w rozumieniu potocznym, gdzie kojarzony jest z pomocą, poświęceniem i wsparciem, jakich udziela się osobom pokrzywdzonym czy potrzebującym. Z moich częstych rozmów z młodzieżą, studentami, czy też z osobami w wieku 60+ wynika, iż wyobrażają sobie oni wolontariat, jako zadanie bardzo trudne, wymagające ogromu poświęcenia, zaangażowania i współczucia, a przy tym nadzwyczajnych cech charakteru i fachowych umiejętności. Nic bardziej mylnego. Wolontariuszem może zostać każdy zainteresowany – zazwyczaj nie wymaga się od niego konkretnych kompetencji czy praktyki zawodowej (wyjątkiem mogą być działania specjalistyczne jak np. medyczna opieka nad osobami chorymi czy z niepełnosprawnością, wsparcie psychologiczne czy też wolontariat związany z posiadaniem umiejętności technicznych – specjalistycznych). Nawet osoby niepełnoletnie (oczywiście za zgodą rodziców lub opiekunów prawnych) mogą podjąć się organizowania akcji wolontariackich przez Szkolne Kluby Wolontariatu. Wolontariuszami mogą zostać także osoby z różnymi niepełnosprawnościami (jeśli tylko pozwala na to ich stan zdrowia). Coraz częściej pojawiają się także działania dedykowane konkretnym wolontariackim grupom, np. Parkowa Akademia Wolontariatu działająca w Wojewódzkim Parku Kultury i Wypoczynku w Chorzowie angażuje osoby w wieku 60+, a Akademia Rozwoju Filantropii stawia na rozwój wolontariatu rodzinnego.

Dlaczego warto zostać wolontariuszem? Przede wszystkim podkreśliłabym znaczenie korzyści związanych z naszymi emocjami i samopoczuciem – w końcu decydując się na wolontariat kierują nami szlachetne pobudki. Wolontariat sprawia, że czujemy się dobrze, satysfakcję sprawia nam dobre wykonywanie obowiązków czy radość osób, z którymi lub na rzecz których działamy. Ale to nie wszystko. Wolontariat może okazać się idealnym rozwiązaniem na zdobywanie pierwszych doświadczeń zawodowych, które w przyszłości będą atutem na rozmowach o pracę. Może być świetnym sposobem na spędzanie wolnego czasu i nawiązywanie nowych znajomości. Może w końcu być drogą nabywania nowych umiejętności czy wykorzystania wiedzy nabytych podczas

studiów, kursów czy szkoleń. W przypadku osób starszych, czy też osób z niepełnosprawnością – jest to szansa na aktywizację, możliwość utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi. Działania podejmowane w ramach wolontariatu, mogą okazać się idealnym rozwiązaniem problemów lokalnych społeczności (np. praca wolontariuszy realizujących opisaną wcześniej inicjatywę lokalną). Bez względu na rodzaj zainteresowań, wybrany kierunek kształcenia czy nawet ilość czasu, jaki można poświęcić na wolontariat – jestem przekonana, że w bogatej ofercie każdy znajdzie coś dla siebie. Jak wybrać?

Czas trwania wolontariatu

Podstawowym kryterium podziału wolontariatu jest czas jego trwania. Czynności wykonywane przez okres dłuższy niż 30 dni nazywane są **wolontariatem stałym**. Podejmowane są regularnie, przez określony czas (przykładem może być nawiązanie rocznej współpracy ze świetlicą środowiskową, w której co tydzień organizujemy popołudnie z grami planszowymi) i świadczone są w oparciu o pisemne porozumienie wolontariackie (wzór dołączony do publikacji).

O **wolontariacie akcyjnym** mówimy wtedy, gdy zaangażujemy się na krótki czas (do 30 dni). Tu wymienić można działania wolontariuszy służb porządkowych podczas imprez sportowych (np. Maraton Warszawski, Tour de Pologne), czy w nie charytatywnych imprezach sportowych (popularny katowicki Off Festival, czy Festiwal Filmowy Nowe Horyzonty, gdzie wolontariusze obsługują stoiska informacyjne, angażują się w prace biura prasowego, czy opiekują się artystami / reżyserami). Wolontariusze działający akcyjnie nie muszą z organizatorami wolontariatu podpisywać porozumień pisemnych, wystarczy umowa ustna. Ważne jednak, by organizator pamiętał o wykupieniu dla nich ubezpieczenia NNW (na czas wykonywania przez nich działań). Taki obowiązek nakłada na niego wspomniana już wcześniej ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. W przypadku wolontariuszy stałych – ubezpieczenie przysługuje im z mocy prawa.

Różnorodność wolontariatu

Powszechnie wolontariat kojarzony jest przede wszystkim z pomocą doraźną taką, jak sprawowanie opieki nad osobami chorymi i zależnymi, czy organizowanie wsparcia materialnego dla osób ubogich.

Zgodnie z wynikami badań Stowarzyszenia Klon/Jawor (Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych³) w mediach prezentowany jest również jako działalność na rzecz zwierząt, czy aktywność podczas imprez masowych. Nawet jeśli udałoby się przywołać wszystkie grupy, z którymi współpracują wolontariusze, bardzo trudno wyczerpać katalog wykonywanych przez nich czynności. W końcu do angażowania wolontariuszy uprawnionych jest wiele podmiotów (wskazuje je ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie), w tym organizacje pozarządowe czy instytucje publiczne. A te powstają po to, by realizować zadania o wyjątkowo różnorodnej tematyce. Jakie są najczęstsze formy pracy wolontariuszy? Jakie podejmują działania? Spośród wielu grup, z którymi mogą współpracować wolontariusze, najczęściej wskazywane są dzieci i młodzież. Aby wspierać ich rozwój, dbać o zaspokojenie potrzeb, edukować, wychowywać, czy dbać o ich bezpieczeństwo, działa wiele organizacji i instytucji, w prace których włączają się ochotnicy.

Stowarzyszenie Wiosna od 11 lat prowadzi w całym kraju program „Akademia Przyszłości” (www.akademiaprzyszlosci.org.pl), w który angażuje wolontariuszy – tutorów do bezpośrednich działań z dziećmi pochodzącymi z trudnych środowisk, borykających się z problemami w szkole, w środowisku rówieśniczym czy rodzinnym. Podczas cotygodniowych spotkań, które tutor odbywa ze swoim podopiecznym, koncentruje się nie tyle na doraźnej pomocy w nauce. Jego zadanie to „przeprowadzenie dziecka od porażki w szkole do sukcesów w życiu” (to jedno z głównych zadań całego programu). Wcielając w życie specjalnie przygotowany program motywacyjny, organizując wiele dodatkowych wydarzeń integracyjnych czy spotkań, wolontariusze przekonują dzieci, że sukces jest w zasięgu ręki. Podobnym rodzajem działań zajmują się wolontariusze współpracujący ze świetlicami środowiskowymi czy socjoterapeutycznymi, gdzie dzieci mogą liczyć na wsparcie w nauce, możliwość rozwijania swoich zainteresowań, kontakt z pedagogiem czy psychologiem.

Zajmuje się tym np. Stowarzyszenie Dom Aniołów Stróżów z Katowic (www.anioly24.pl), które organizuje pomoc na rzecz dzieci, młodzieży i ich rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym. Wolontariusze pomagają

³http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje_okladki_LAST/20140407_RAPORT_final.pdf

w odrabianiu lekcji, przygotowują też liczne zajęcia dodatkowe: warsztaty muzyczne, artystyczne czy projekcje filmowe. Często pomagają w przyrządzaniu posiłków. Aktywnie włączają się też w liczne imprezy, dzięki którym stowarzyszenie pozyskuje środki na swą działalność, np. bale charytatywne, imprezy sportowe czy zbiórki publiczne.

Jeszcze inną ofertę dla wolontariuszy mają organizacje pozarządowe, działające na rzecz dzieci cierpiących na choroby onkologiczne. Wolontariusze Fundacji Mam Marzenie (www.mammarzenie.org) spełniają marzenia chorych dzieci. By na chwilę oderwać je od myślenia o chorobie i trudnym, uciążliwym leczeniu, organizują dla nich podróże marzeń, umawiają spotkania ze sławnymi aktorami, piłkarzami, czy zespołami muzycznymi. W Fundacji Iskierka (www.fundacjaiskierka.pl) wolontariusze dla pacjentów dziecięcych oddziałów onkologicznych przygotowują np. warsztaty plastyczne, kulinarne czy zajęcia ruchowe z wykorzystaniem gier komputerowych i odpowiednich konsol. Często organizują ich czas wolny także i poza oddziałami – uczestniczą w przygotowaniu koncertów, balów czy integracyjnych pikników.

Osoby zainteresowane sportem czy kulturą w wolontariacie także będą mogły rozwijać swe pasje. Bez ich zaangażowania niemożliwa byłaby organizacja takich imprez sportowych, jak Mistrzostwa Europy w piłce nożnej 2012 czy Mistrzostwa Świata w piłce siatkowej mężczyzn 2014. Wolontariusze odpowiadali za przygotowanie i obsługę punktów informacyjnych, punktów gastronomicznych, czy stref kibica. Wolontariusze mogą regularnie włączać się w działania funkcjonujących na Śląsku Fundacji Silesia Pro Active (www.silesiaproactive.pl), organizującej m.in. lokalne maratony biegowe czy też Centrum Promocji Sportu Active z Rybnika (www.cps-active.pl). Działania na rzecz kultury można podjąć np. w Instytucji Kultury – Katowice Miasto Ogrodów (www.miasto-ogrodow.eu), odpowiadającej za przygotowanie takich imprez jak Katowice Street Art Festival, czy Festiwal Muzyki Świata.

Coraz popularniejszy jest też e-wolontariat (www.e-wolontariat.pl), czyli wszelkie działania podejmowane w Internecie dobrowolnie i bez nastawiania na osiągnięcie korzyści finansowych, a ukierunkowanych na osiągnięcie jakiegoś społecznego celu.

E-wolontariusze zajmują się promowaniem działań organizacji pozarządowych np. prowadząc ich profile w social media. W Regionalnym Centrum Wolontariatu w Katowicach (www.slaskie-wolontariat.org.pl) wspierają działania promocyjne, współprowadzą fanpage na Facebooku, są też administratorami stron internetowych czy autorami blogów, w których relacjonują bieżące wydarzenia ze świata NGO (np. wolontariusze Fundacji Mam Marzenie, którzy odpowiadają za wprowadzanie bieżących treści na głównej stronie internetowej). W ramach tzw. crowdsourcingu (potocznie to korzystanie z „mądrości tłumu”) dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem np. na portalach z poradami prawnymi, portalach związanych z wykorzystaniem nowych technologii w promocji itd.

Szansą na zdobycie umiejętności przydatnych w życiu może być wolontariat na rzecz osób chorych czy niepełnosprawnych. Wolontariusze pojawiają się np. w hospicjach, gdzie podejmują się regularnych, stałych działań (wspólne spędzanie czasu z chorymi, pomoc w zakupach, wypożyczanie dla nich książek z biblioteki, czy organizacja wieczoru z grammi planszowymi), jak i na współpracy akcyjnej, której najpopularniejsze formy to włączanie się w zbiórki pieniężne (np. listopadowe kwesty na cmentarzach) i rzeczowe (zbiórki środków opatrunkowych czy słodyczy dla dzieci przebywających w hospicjum), angażowanie w kampanię „pola nadziei” (sadzenie żonkili, które są symbolem opieki hospicyjnej), organizowanie koncertów charytatywnych.

W Domu Hospicyjnym bł. Jana Pawła II w Katowicach, wolontariusze przygotowują kartki bożonarodzeniowe i wielkanocne, które później trafiają do podopiecznych hospicjum i ich rodzin. Z osobami niepełnosprawnymi współpracują wolontariusze Polskiego Związku Niewidomych. Wcielają się w rolę asystentów osób niewidomych i niedowidzących: pomagają im w załatwieniu spraw w urzędach, w kontaktach z przychodnią zdrowia. Dzięki wolontariuszom osoby te mogą też uczestniczyć w szkoleniach komputerowych (na których uczą się korzystania ze specjalnego programu, dedykowanego osobom z problemami ze wzrokiem). Szczególnie interesująca wydaje się być praca podejmowana przez wolontariuszy w Stowarzyszeniu Aktywne Życie (www.aktzywnezycie.org), które działa na rzecz osób niepełnosprawnych ruchowo.

Wraz z członkami stowarzyszenia zachęcają do podejmowania nietypowych form rehabilitacji: organizują rozgrywki w rugby na wózkach, czy skoki spadochronowe, asystują w górskich wyprawach, czy podróżach po stolicach europejskich.

Jeszcze inną formą zaangażowania mogą być działania podejmowane w Amnesty International (www.amnesty.org.pl). Wolontariusze, nazywani aktywistami i aktywistkami, mogą włączyć się w akcje, których celem jest wyrażenie sprzeciwu wobec przypadków łamania praw człowieka i naruszania jego podstawowych wolności. Mogą organizować maratony pisania listów w obronie więźniów politycznych czy więźniów sumienia, zbierać podpisy pod petycjami w obronie konkretnych osób, czy wyrażające poparcie dla konkretnych rozwiązań. Prowadzą też działania edukacyjne – by szerzyć wiedzę o prawach człowieka, przygotowują szkolenia dla młodzieży, konferencje, prelekcje czy pokazy filmowe.

Milena Skupień – animatorka i koordynatorka wolontariatu, koordynatorka projektów społecznych. Od 2013 roku zawodowo związana z Regionalnym Centrum Wolontariatu w Katowicach, wcześniej wieloletnia wolontariuszka m.in. w Fundacji Mam Marzenie, Stowarzyszeniu Wiosna, Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”. Absolwentka Uniwersytetu Śląskiego (WNS, politologia – polityka społeczna). Miłośniczka górskich wędrówek, polskich reportaży i organizacji pozarządowych. Ostatnio zaangażowana w działania antydyskryminacyjne.

Wzór ramowy, udostępniony przez serwis wolontariat.org.pl, rekomendowany przez Ogólnopolską Sieć Centrów Wolontariatu:

Porozumienie o wykonywaniu świadczeń wolontarystycznych.

Zawarte w dniu w pomiędzy:

.....
(nazwa i dane adresowe organizacji lub instytucji)

reprezentowanym przez
zwanym w dalszej części **Korzystającym**, a

.....
(imię, nazwisko, data urodzenia, adres zamieszkania)
zwanym dalej **Wolontariuszem**.

Strony zawierają porozumienie następującej treści:

1. **Korzystający i Wolontariusz** zawierają porozumienie o współpracy w zakresie:
2. **Wolontariusz** zobowiązuje się wykonać w ramach porozumienia następujące świadczenia:
3. Rozpoczęcie wykonania świadczeń Strony ustalają na dzień, a zakończenie do dnia
4. Strony zgodnie ustalają, że porozumienie niniejsze obejmuje świadczenie o charakterze wolontarystycznym, które ma charakter bezpłatny.
5. **Korzystający** poinformował wolontariusza o zasadach bezpiecznego i higienicznego wykonywania świadczeń oraz takie warunki zapewnia.
6. (OPCJA) **Korzystający** zobowiązuje się zwrócić **wolontariuszowi** koszty, które ten poniósł w zakresie wykonywanych świadczeń, w szczególności:

7. (OPCJA) **Wolontariusz** zwalnia **Korzystającego** z obowiązku pokrywania, na dotyczących pracowników zasadach określonych w odrębnych przepisach, koszty podróży służbowych i diet.
8. **Wolontariuszowi** przysługuje zaopatrzenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczenia wymienionego w pkt. 2 Porozumienia, na zasadach wynikających z odrębnych przepisów.
9. **Wolontariusz** zobowiązuje się wykonać świadczenia osobiście.
10. **Wolontariusz** zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji w zakresie wykonywanego porozumienia.
11. **Wolontariusz** został poinformowany o przysługujących mu prawach i obowiązkach.
12. (OPCJA) **Wolontariusz** upoważnia **Korzystającego**, bez jakiegokolwiek dla niego rekompensaty, zarówno podczas wykonywania świadczeń, jak i w dowolnym czasie po ich zakończeniu, do używania i udzielania w celach niekomercyjnych, bezterminowej licencji innym, swojego wizerunku, nazwiska, głosu, słów do nagrań telewizyjnych, radiowych, dla potrzeb filmu, prasy lub nagrań dla innych mediów i w każdej innej formie, dla celów promocji i propagowania celów i działalności **Korzystającego** i/lub wykorzystywania do zbierania funduszy na wsparcie tych celów i działalności.
13. Porozumienie może być wypowiedziane przez każdą ze Stron w terminie 5 dni.
14. W sprawach nie uregulowanych porozumieniem zastosowanie ma Kodeks Cywilny oraz Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
15. Wszelkie zmiany w treści porozumienia wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.
16. Porozumienie sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

.....
Korzystający

.....
Wolontariusz

Uczestnicy projektu „Śląska Akademia Liderów”: studenci – liderzy, szkoły.



ŚLĄSKA
AKADEMIA
LIDERÓW

Studenci – liderzy:

- Karolina Borner
- Danuta Chodakowska
- Klaudia Dąbrowska
- Patrycjusz Godawa
- Adrian Jaworski
- Olaf Józefoski
- Claudia Lubszczyk
- Klaudia Mańka
- Helena Milewicz
- Kacper Pikor
- Martyna Połowczuk
- Anieli Rutkowska
- Eryk Schuman
- Ewa Starczewska
- Agnieszka Stojek
- Małgorzata Suda
- Mateusz Wiatr
- Szymon Zdziebko

PROJEKT REALIZOWANY W RAMACH PROGRAMU
„OBYWATELE DLA DEMOKRACJI”,
FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG



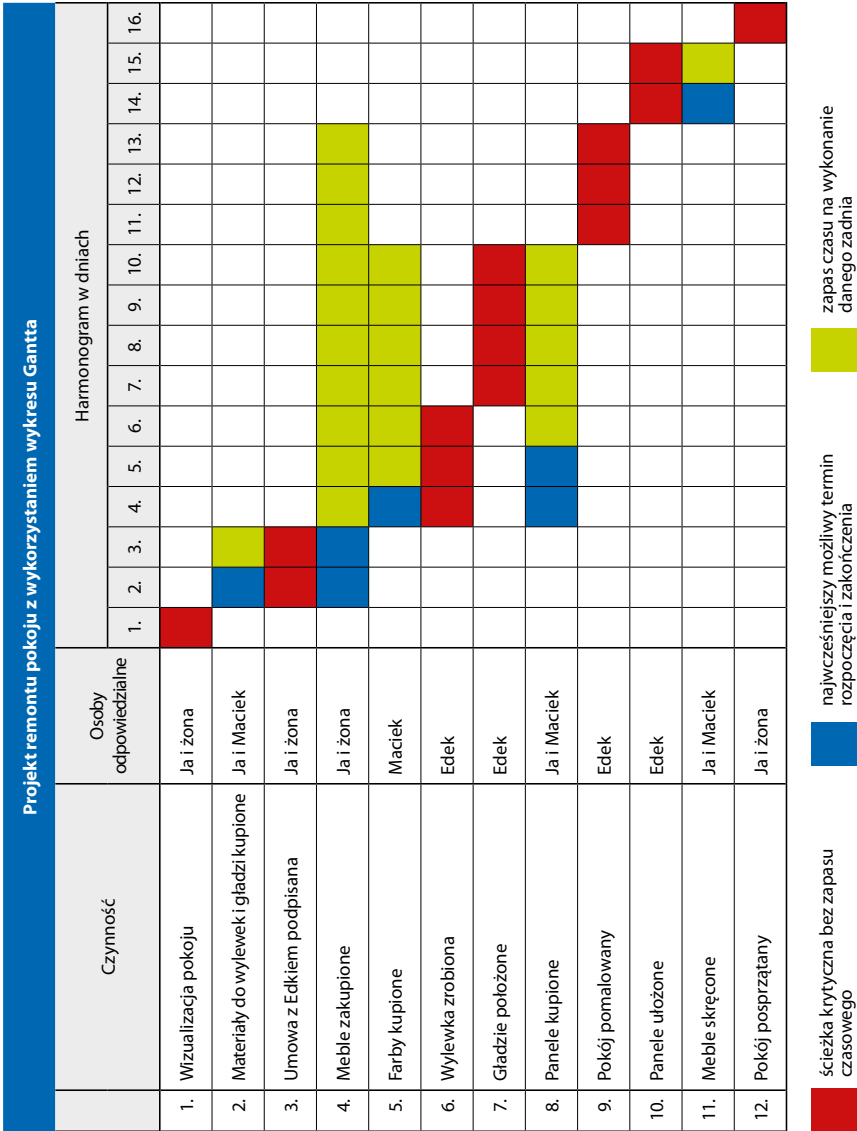
Szkoły:

- Akademycki Zespól Szkół Ogólnokształcących
– I Liceum Ogólnokształcące im. J. Słowackiego w Chorzowie
- I Liceum Ogólnokształcące im. Tadeusza Kościuszki w Jaworznie
- Zespól Szkół Ogólnokształcących nr 1 im. Mikołaja Kopernika
– I Liceum Ogólnokształcące z Oddziałami Dwujęzycznymi w Katowicach
- I Liceum Ogólnokształcące im. Karola Miarki w Żorach
- Zespól Szkół Ogólnokształcących – II Liceum Ogólnokształcące
im. Juliusza Ligonia w Chorzowie
- II Liceum Ogólnokształcące z Oddziałami Dwujęzycznymi
im. Marii Konopnickiej w Katowicach
- III Liceum Ogólnokształcące im. C.K. Norwida w Będzinie
- III Liceum Ogólnokształcące im. Adama Mickiewicza w Katowicach
- Zespól Szkół Ogólnokształcących nr 11
– III Liceum Ogólnokształcące w Zabrze
- IV Liceum Ogólnokształcące im. Gen. St. Maczka w Katowicach
- IV Liceum Ogólnokształcące im. S. Staszica w Sosnowcu
- V Liceum Ogólnokształcące im. Władysława Broniewskiego w Katowicach
- VI Liceum Ogólnokształcące im. Janusza Korczaka w Sosnowcu
- Zespól Szkół Ogólnokształcących nr 14 – VII Liceum Ogólnokształcące
im. Krzysztofa Kamila Baczyńskiego w Sosnowcu
- X Liceum Ogólnokształcące im. I. J. Paderewskiego w Katowicach
- Zespól Policealnych Szkół Medyczno-Społecznych w Bytomiu
- Stowarzyszenie Animatorów Wszechstronnego Rozwoju Młodzieży
– Liceum Ogólnokształcące ANIMATOR w Gliwicach
- Liceum Ogólnokształcące FILOMATA w Gliwicach

Notatki:

Notatki:

Przykładowy wykres Gantta



Wykres Gantta dotyczący planu naszego remontu (patrz s. 71).

Galeria zdjęć

Szkolenia studentów w ramach Śląskiej Akademii Liderów:







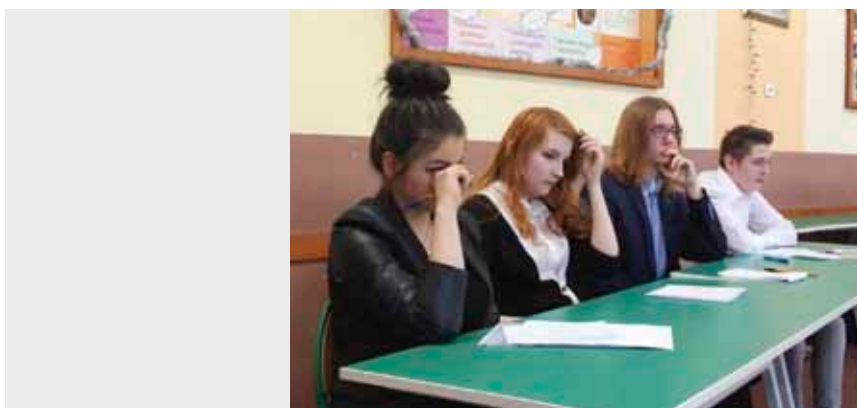






Kluby Debat Oxfordzkich:











Inne projekty Instytutu Regionalnego w Katowicach:





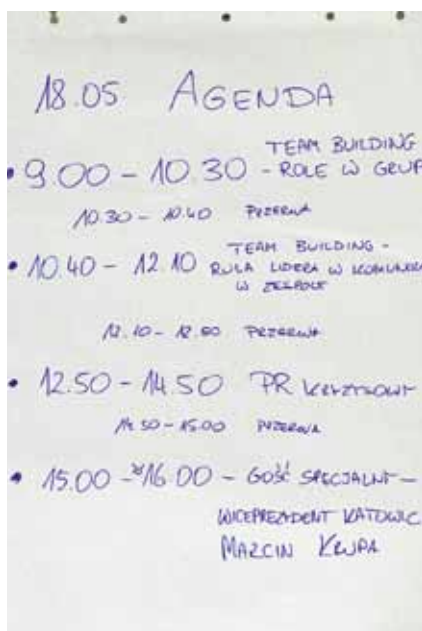














Jeśli chciałbyś zostać liderem, czujesz, że masz w sobie potencjał, by zmieniać otaczającą Cię rzeczywistość – być może dzięki lekturze tej książki zrobisz pierwszy krok, który będzie początkiem długiej drogi, która zmieni Twoje życie.

Jeśli jesteś już liderem – chcemy zainspirować Cię do dalszego rozwijania się i zdobywania nowych umiejętności, ciągłego konfrontowania tego, co znane, z nowym. Wierzymy, że jako lider – będziesz iskrą, która zapali innych ludzi do działania.

Tak czy inaczej, biorąc do rąk „Podręcznik Lidera” podjąłeś właśnie decyzję, żeby dobrze „wydać” następną godzinę. To dla nas wyzwanie, by nie zawieść Twych oczekiwań, by „zainwestowanie” tej godziny Ci się zwróciło.

Maciej Stachura

prezes zarządu Instytutu Regionalnego
w Katowicach, trener biznesu

PROJEKT REALIZOWANY W RAMACH PROGRAMU
„OBYWATELE DLA DEMOKRACJI”,
FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG



ISBN: 978-83-941649-0-4