



PROGRAM
DLA DYREKTOREK
I DYREKTORÓW
BIBLIOTEK

Materiały szkoleniowe cz. I

MATERIAŁY OPRACOWANE
PRZEZ ZESPÓŁ TRENERSKI
SZKOŁY LIDERÓW

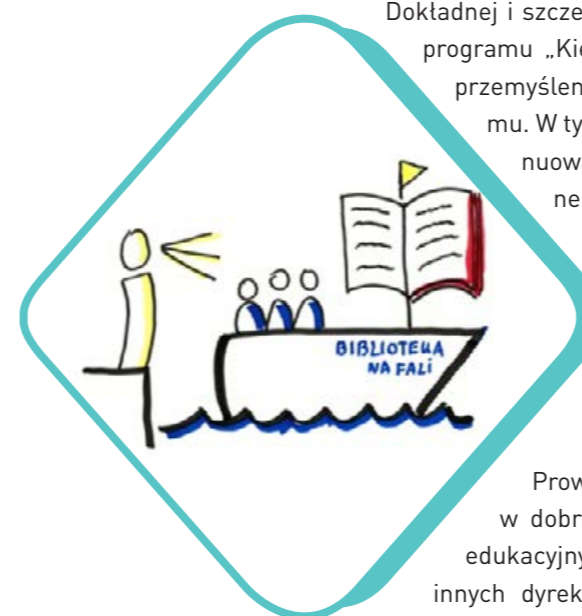
WARSZAWA, MARZEC 2015

Spis treści

- 1 JAKIE PRZYWÓDZTWO W BIBLIOTECE?
- 3 MOJE DZIAŁANIA W BIBLIOTECE – MATERIAŁ DO AUTOREFLEKSJI
- 6 MODEL PRZYWÓDZTWA W BIBLIOTECE
- 8 ROLA LIDERA
 - I. Rola, zadania i obowiązki lidera
 - II. Kierowanie zespołem
 - III. Cechy i umiejętności lidera
 - IV. Style przewodzenia zespołom
- 14 EFEKTYWNA PRACA ZESPOŁOWA
 - I. Zespół: jego dynamika i funkcje
 - II. Cechy skutecznie współpracującego zespołu
 - III. Zachowania pozytywnie wpływające na budowę skutecznego zespołu
 - IV. Współpraca w zespole
 - V. Etapy organizacji pracy zespołowej
 - VI. Zaangażowanie
 - VII. Motywowanie
 - VIII. Wzmocnienia pozytywne w motywowaniu zespołu
 - IX. Zasady udzielania informacji zwrotnych
 - X. Zasady udzielania pochwał i upomnień
 - XI. Etapy tworzenia i organizacji zespołu
- 26 WIZJA

Jakie przywództwo w bibliotece?

KATARZYNA CZAYKA CHEŁMIŃSKA



Dokładnej i szczegółowej odpowiedzi na to pytanie szukaliśmy podczas pilotażowego programu „Kieruj w dobrym stylu” w 2014 roku. Zbieraliśmy refleksje, wnioski, przemyślenia, obserwacje – zarówno wśród uczestników, jak i zespołu programu. W tym roku prowadzimy kolejną edycję programu. Postanowiliśmy kontynuować poszukiwania, aby na podstawie pracy i rozmowy z szerszym gronem dyrektorek i dyrektorów bibliotek wyciągnąć wnioski.

Zapraszamy Was, drogie dyrektorki i drodzy dyrektorzy, do wspólnego pochylenia się nad tym zagadnieniem i współtworzenia zestawu wskazówek, rekomendacji i opartego na doświadczeniach liderów zbioru dobrych praktyk.

Prowadźmy dalej dyskusję i refleksję nad tym, czym jest „Kierowanie w dobrym stylu” w bibliotece. Chcemy nie tylko przeprowadzić program edukacyjny, ale także na podstawie doświadczeń jego uczestniczek i uczestników, innych dyrektorek i dyrektorów, oraz labibian, stworzyć **model przywództwa w bibliotece**.

Chcemy się wspólnie z Wami zastanowić: Jakiego przywództwa i jakich liderów potrzebują biblioteki? Jakie działania, kompetencje są kluczowe dla osób kierujących bibliotekami? W czym się przejawia „Kierowanie biblioteką w dobrym stylu?”

Uniwersalne czy specyficzne?

Chcemy zacząć tę dyskusję od pytania generalnego: Czy istnieje specyficzne dla bibliotek przywództwo? Czy kierowanie biblioteką różni się od kierowania firmą, fundacją, inną instytucją?

Jako punkt wyjścia do dyskusji przedstawiamy bliskie nam w Szkole Liderów podejście, że przywództwo ma charakter uniwersalny. Kształcimy liderów społecznych, samorządowych, politycznych, instytucji publicznych i biznesu. Widzimy, czym jest przywództwo. Niezależnie od tego, gdzie je sprawujesz, jaką organizacją, instytucją, grupą kierujesz – najważniejszym Twoim zadaniem jako liderki czy lidera, jest **skoncentrować energię ludzi na tym, co najważniejsze**.

Jest to też punkt widzenia obecny w myśleniu bibliotekarzy. Steven Bell w *Library Journal* stawia tezę: „nie ma czegoś takiego, jak przywództwo w bibliotece (*There is no such thing as library leadership*)”.

Wskazuje, że jest wiele różnic pomiędzy kierowaniem firmą, a biblioteką. Biblioteki mają swoje unikalne cele i zadania, rozwijają usługi, z których korzystają członkowie lokalnej społeczności. Podkreśla wręcz, że „byłoby niedorzecznym nazywanie korporacji w stylu Apple tym samym biznesem, co biblioteka”.

Lecz jeśli chodzi o przywództwo, widzi jednak więcej podobieństw, niż różnic. Bell, który sam kieruje biblioteką uniwersytecką pisze: „Jako dyrektorzy i dyrektorki bibliotek często staramy się zrobić zbyt wiele, trzymamy się dotychczasowych działań, które przestały być optymalne, dążymy, by zadowolić każdą grupę społeczności lokalnej. Aby być efektywnymi liderami musimy jednak, **skupiać się na tym, co najważniejsze**: podejmować trudne decyzje i eliminować usługi lub zasoby, które uniemożliwiają nam rozwój. Jako liderzy i liderki bibliotek musimy działać tak samo jak przywódcy Google lub Apple – podejmując trudne decyzje. Co jest naszym priorytetem? Z czego zatem rezygnujemy? Przywództwo jest po prostu przywództwem, nieważne w jakich okolicznościach.

Dodaje: „**Przywództwo w bibliotece to takie samo przywództwo jak to w szkole, muzeum lub w sklepie.** Nadal przechodzisz ten sam proces ustalania priorytetów. Nie ma nic wyjątkowego w zarządzaniu zespołem bibliotecznym – nadal stosujesz te same teorie zarządzania. W książkach o przywództwie w bibliotece znajdziesz informacje o zarządzaniu zasobami ludzkimi, planowaniu strategicznym, motywowaniu zespołu, planowaniu budżetu, organizowaniu zespołu i inne teorie odnoszące się po prostu do zarządzania”.

Warto skonfrontować ten punkt widzenia z Waszymi doświadczeniami.

- ▶ Czy rzeczywiście kierowanie biblioteką nie różni się od kierowania firmą, fundacją, inną instytucją?
- ▶ A może przeciwnie: istnieje charakterystyczny dla bibliotek styl przewodzenia?
- ▶ A może jeszcze inne rozwiązanie: model przywództwa w instytucjach publicznych lub w instytucjach kultury?
- ▶ Na czym polega ten „biblioteczny” rys przywództwa?
- ▶ Ile przywództwa w roli dyrektorki i dyrektora biblioteki? Ile bycia menedżerką, menedżerem? Ile bycia bibliotekarką, bibliotekarzem?

Moje działania w bibliotece – materiał do autorefleksji

Niniejsze opracowanie poświęcone jest przede wszystkim Tobie – dyrektorowi lub dyrektorce biblioteki – i Twojej roli lidarskiej. Zanim jednak przejdziemy do zagadnień teoretycznych, warto rozpocząć pracę od zdiagnozowania rzeczywistości, w której będziesz zdobyłą wiedzę stosować. Jako punkt wyjścia do niej proponujemy małe, oparte na indywidualnych doświadczeniach ćwiczenie – autorefleksję.

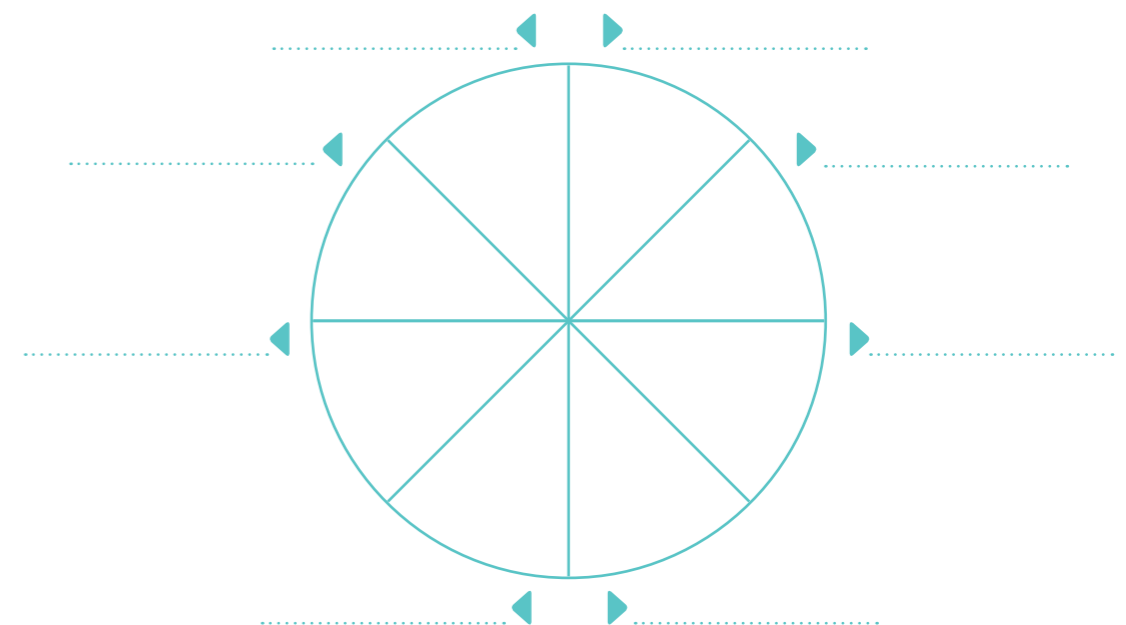
Pomyśl o swojej roli w bibliotece. Przyjrzyj się swoim działaniom w codziennej praktyce zarządzania biblioteką. I zadaj sobie pytania:

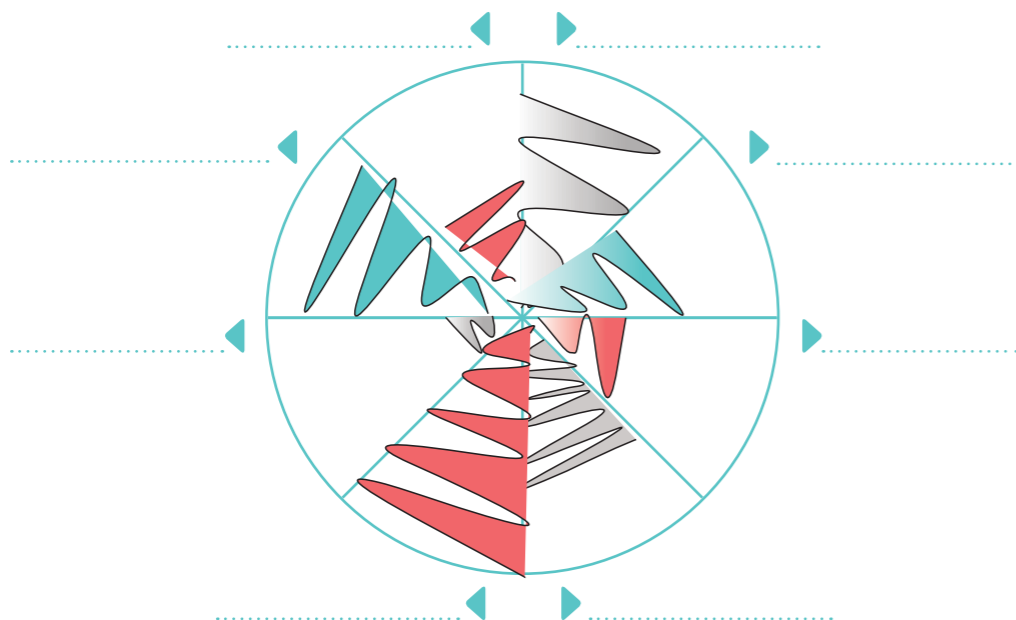
- ▶ Jakie działania przede wszystkim realizujesz?
- ▶ Które z nich uznajesz za kluczowe?
- ▶ Na co poświęcasz najwięcej czasu?

Zachęcamy cię do prowadzenia przez kilka dni dziennika – jakie zadania wykonujesz, ile czasu ci one zajmują?

Kiedy masz już zebrane informacje, wykonaj następujące kroki:

1. Nazwij swoje działania. Wybierz te osiem, które uznajesz za kluczowe. Zapisz je wokół koła.





2. Jakie jest znaczenie moich działań?

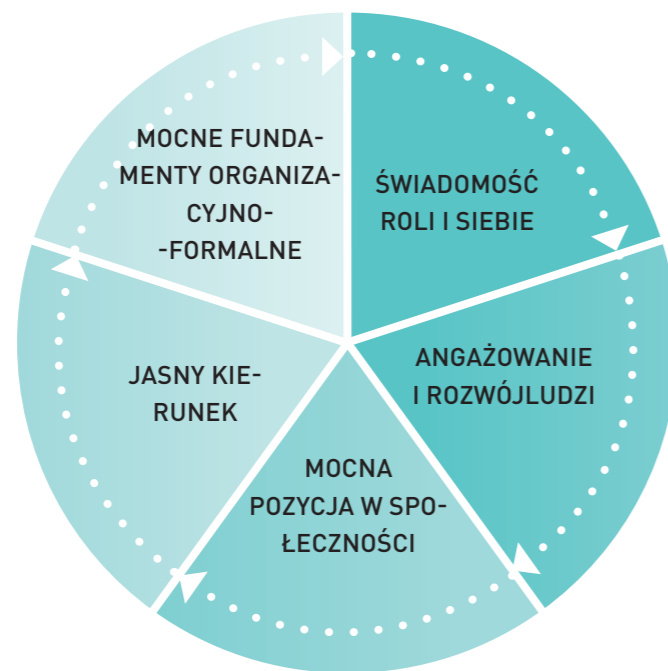
- ▶ Określ stopień, w którym dane działanie przyczynia się do realizacji Twoich celów jako osoby zarządzającej biblioteką. W jakim stopniu przyczynia się do jej sukcesu? Jak?
- ▶ Zastanów się nad każdym działaniem osobno – jakie jest jego znaczenie dla osiągnięcia przez ciebie celów?
- ▶ W „częstce pomarańczy”, która odpowiada danemu działaniu, zakreśl część obszaru, która oddaje jego znaczenie/wpływ na osiągnięte przez ciebie cele. Im mniejszy wpływ, tym mniejszą część obszaru zakreśl, i odwrotnie.

Pytania do omówienia

- 1.** Czy wynik Cię zaskoczył? W którym obszarze? Poszukaj, co jest w tym co uzyskałaś/eś najważniejsze?
- 2.** Które z twoich działań ma największe znaczenie z punktu widzenia realizacji twoich celów? Jakie to działania? Związane z administrowaniem, przywództwem (ustalenie kierunku, angażowanie i rozwijanie ludzi, budowanie pozycji biblioteki w środowisku lokalnym) czy rolą bibliotekarza/bibliotekarki?
- 3.** W który z obszarów inwestujesz najwięcej czasu? Czy pokrywa się to z jego znaczeniem?
- 4.** Co zrobi różnicę?
 - ▶ W jakie działania chcesz zainwestować swoją energię?
 - ▶ Gdzie zainwestowanie energii wywoła największą reakcję łańcuchową?
 - ▶ Gdzie przyłożyć dźwignię, by wywołać zmianę?
- 5.** Jakie są twoje wnioski?
 - ▶ Na czym przede wszystkim polega twoje kierowanie biblioteką?
 - ▶ Jaka jest twoja wersja modelu przywództwa w bibliotece?

Model przywództwa w bibliotece

W programie edukacyjnym dla dyrektorek i dyrektorów bibliotek opieramy się na modelu działania i rozwoju lidera, który składa się z pięciu kluczowych obszarów:



LIDER W BIBLIOTECE:

1. Ma świadomość swojej roli przywódczej i własnego potencjału w tej roli.

Lider ma zdefiniowaną swoją rolę jako rolę przywódczą zbudowaną na dobrze rozpoznanym i nazwanym potencjale, analizie i docenieniu własnych zasobów, co w efekcie zwiększa poczucie własnej wartości. Świadomość roli pozytywnie wpływa na podejmowanie działań, osiągane efekty a przede wszystkim umożliwia stałe uczenie się i rozwijanie w tej roli.

2. Ma kompetencje, które pozwalają im w pełni wykorzystać potencjał ludzi – pracowników biblioteki oraz osób gromadzących się wokół biblioteki.

- ▶ Potrafi zbudować zespół.
- ▶ Angażuje i rozwija zespół.
- ▶ Świadomie zarządza zespołem jako całością i jako jednostkami.
- ▶ Ma wysoko rozwiniętą umiejętność współpracy i delegowania zadań.
- ▶ Potrafi angażować i inspirować innych do działania – nie tylko zespół, ale również osoby i grupy z otoczenia biblioteki.

3. Ma mocną pozycję w społeczności.

Mocna pozycja w społeczności pozwala liderowi biblioteki pozytywnie wpływać na jej rozwój, jak również na rozwój społeczności lokalnej i odpowiadanie na potrzeby mieszkańców.

Aby zbudować własną pozycję lider biblioteki powinien mieć kompetencje:

- ▶ Budowania partnerskich relacji nastawionych na długofalową, strategiczną współpracę z władzami lokalnymi,
- ▶ Wywierania wpływu, używania różnych strategii wywierania wpływu, w tym przede wszystkim dobrego określenia dostępnych narzędzi i strategii wpływu oraz świadomego, adekwatnego do sytuacji uruchamiania i korzystania z nich,
- ▶ Rozumienia lokalnej polityki kulturalnej, edukacyjnej społecznej i umiejętność powiązania rozwoju biblioteki z lokalnymi strategiami rozwoju.

4. Ma jasny kierunek, w którym rozwija bibliotekę.

Jasny kierunek, czyli osobista i rozumiana przez siebie i zespół wizja pozwala liderowi na koncentrowanie wysiłków na kluczowych działaniach wspierających rozwój biblioteki i otoczenia.

Lider biblioteki:

- ▶ Ma wypracowaną wizję i nabył kompetencje wdrażania jej, w celu przeprowadzenia zmiany.
- ▶ Ma odwagę, umiejętność podjęcia decyzji o wyborze kierunku i konsekwencji w jego realizacji; co wiąże się z rezygnacją z wielu ciekawych, ale rozproszonych działań.
- ▶ Ma zaangażowanie w realizowaną wizję, wynikającego z jej silnego powiązania z wartościami, celami i przekonaniem dyrektorki czy dyrektora.
- ▶ Ma umiejętność zobaczenia „dużego obrazka” – oderwania się od szczegółów, wydobycia i nazwania indywidualnego rysu biblioteki, wynikającego z potrzeb lokalnych i posiadanych zasobów.

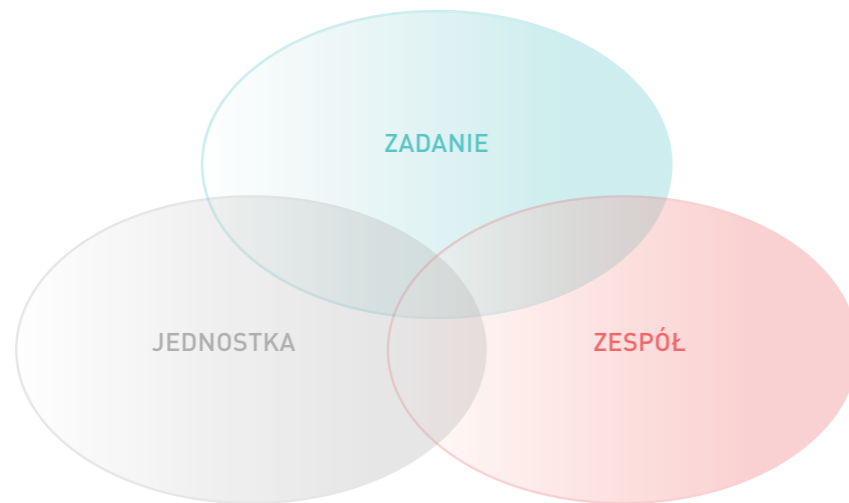
5. Opiera kierowanie biblioteką na mocnych fundamentach organizacyjno-formalnych.

Lider biblioteki ma wystarczającą wiedzę o aspektach prawnych i administracyjnych związanych z pełnioną funkcją, tak aby w oparciu o przepisy móc w pełni wykorzystać potencjał biblioteki.

Motto Szkoły Liderów mówi: „liderzy są wszędzie”. Wierzymy, że w każdym tkwi pierwiastek liderek, który może być wzmacniany i ujawniany. Nie każdy dyrektor czy dyrektorka musi czuć się na co dzień liderem. Jednak każdy może rozwijać te aspekty swojego działania i stawać się dzięki temu bardziej efektywny.

Rola lidera

I. ROLA, ZADANIA I OBOWIĄZKI LIDERA wg koncepcji Johna Adaira



W każdej organizacji – społecznej, biznesowej czy instytucji publicznej wyróżniamy **3 rodzaje potrzeb**:

- ▶ potrzebę wykonania wspólnego zadania,
- ▶ potrzebę jedności zespołu,
- ▶ potrzebę jednostki – ogólnoludzkie oraz indywidualne.

Te trzy dziedziny są ze sobą połączone, a ponieważ każda z nich ma własne czynniki motywujące, które mogą na siebie wpływać pozytywnie lub negatywnie.

Przykłady pozytywnego wpływu:

- ▶ Wykonanie wspólnego zadania tworzy poczucie jedności w zespole i zwiększa morale.
- ▶ Wspólne sukcesy sprzyjają dobrej komunikacji i rozwijają ducha współpracy w zespole, co pozwala na efektywniejszą realizację zadań, a to z kolei wzmacnia morale jednostki.
- ▶ Docenienie wkładu jednostki w zespół i zadanie pomaga zmotywować ją do kolejnych sukcesów w tych dziedzinach.

Przykłady negatywnego wpływu:

- ▶ Jeśli zespół nie wywiązuje się z zadania, rodzi to negatywne uczucia w grupie jako całości oraz pomiędzy poszczególnymi jej członkami.

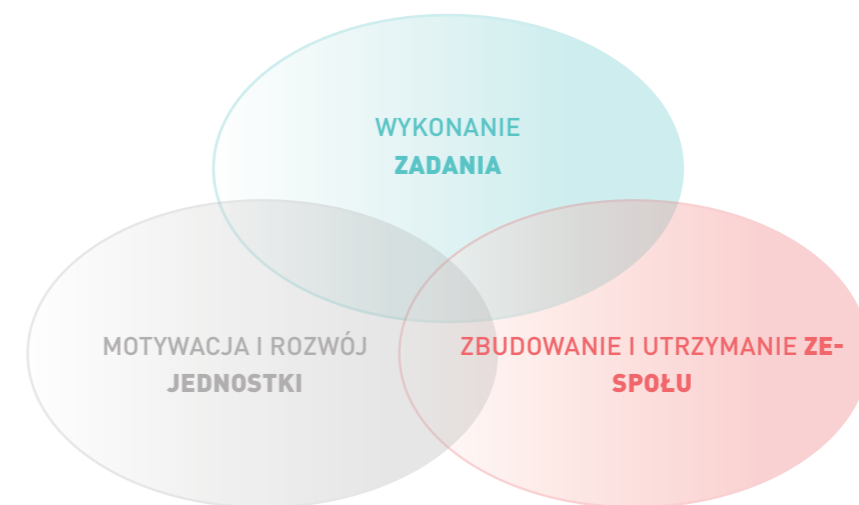
- ▶ Brak ducha współpracy i dobrych relacji pomiędzy członkami ma negatywny wpływ na wykonanie zadania oraz indywidualne potrzeby.
- ▶ Członkowie zespołu, którzy nie czują się dobrze w swoim środowisku i w swojej pracy, nie będą zmotywowani do zaangażowania się w osiągnięcie wspólnego celu ani w integrację z zespołem.

Będzie Ci łatwiej, jeżeli rozumiesz, że Twoi współpracownicy są:

- ▶ **Jednostkami**, jednak rozwijają się w pełni i stają naprawdę sobą dzięki relacjom z innymi ludźmi oraz satysfakcjonującej pracy.
- ▶ **Kreatywni i twórczy**, ale tylko w połączeniu z innymi (pracując samodzielnie lub w zespołach).
- ▶ **Zainteresowani odniesieniem sukcesu jako jednostki**, jednak osiągają więcej jako członkowie zespołu.
- ▶ **Zdolni do samokontroli i samodyscypliny**, lecz potrzebują kierownictwa (przywództwa) – przynajmniej do koordynacji działań.
- ▶ **Wystarczająco inteligentni**, by rozumieć różnicę pomiędzy nagrodami finansowanymi a niematerialnymi.
- ▶ **Zainteresowani pozostawieniem po sobie lepszej sytuacji** niż ta, która zastali, licząc na dodatkową nagrodę.

Jako lider masz obowiązek dbać o spełnienie trzech rodzajów potrzeb:

1. **Realizacji zadania**
2. **Stworzenia i utrzymania zespołu**
3. **Motywacji i rozwoju jednostki**



1. Motywacja i rozwój jednostki:

- a. Prowadzenie rozmów indywidualnych,
- b. Prawdziwe poznanie osób,
- c. Rozpoznanie czynników istotnych dla danej osoby: wartości, motywacja, potrzeby, oczekiwania, spodziewane korzyści etc.
- d. Wsparcie w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań,
- e. Umożliwienie rozwoju danej osobie,
- f. Stwarzanie warunków do samorealizacji.

2. Zbudowanie i utrzymanie zespołu:

- a. Rekrutacja osób do zespołu,
- b. Wspóttworzenie norm zespołowych,
- c. Wspóttworzenie i wzmocnienie relacji wewnątrzzespołowych,
- d. Inicjowanie życia nieformalnego i poznawania się przez członków zespołu,
- e. Budowanie wewnętrznego zaufania,
- f. Budowanie tożsamości i ducha zespołu,
- g. Bycie na straży obowiązujących norm.

3. Wykonanie zadania i osiągnięcie celów:

- a. Wyznaczanie/wspóttworzenie celów,
- b. Tworzenie strategii i planów realizacji,
- c. Przyznawanie/zdobywanie zasobów,
- d. Tworzenie harmonogramów, budżetów i innych elementów funkcjonalnych,
- e. Monitorowanie i ewaluacja pracy.

Dbaj o to, aby członkowie zespołu:

- ▶ Czuli, że coś osiągają w swojej pracy i wnoszą cenny wkład w wysiłek zespołu.
- ▶ Wykonywali pracę, która jest ambitna i wymaga odpowiedzialności adekwatnej do ich możliwości.
- ▶ Cieszyli się uznaniem za swoje osiągnięcia.
- ▶ Mogli kontrolować delegowane przez siebie obowiązki.
- ▶ Mieli poczucie, że rozwijają się, nabierają doświadczenia i umiejętności.

Pamiętaj!

Im większe zaangażowanie ludzi w podejmowanie decyzji, które mają dla nich znaczenie, tym większa ich motywacja do działania. Dobrze jest powierzać ludziom odpowiedzialność za wykonywane zadania.

II. KIEROWANIE ZESPOŁEM

Zgodnie z definicją Jamesa A.F. Stonera: „kierowanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”.

- ▶ **Planowanie** wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania.
- ▶ **Organizowanie** oznacza, że kierownicy koordynują ludzkimi i materialnymi zasobami organizacji.
- ▶ **Przewodzenie** określa, w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, doprowadzając do tego, aby wykonali potrzebne zadania. Przez wytworzenie atmosfery ułatwiają podwładnym pełne wykorzystanie ich możliwości.
- ▶ **Kontrolowanie** oznacza, że kierownicy starają się zapewnić, aby organizacja zmierzała do określonych celów. Jeśli jakaś część organizacji podąża w złym kierunku, kierownicy starają się wykryć przyczyny tego i poprawić sytuację.

III. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI LIDERA

- ▶ prawość, postępowanie zgodnie z wartościami, bycie wzorem,
- ▶ zaufanie do zespołu, wiara w jego możliwości,
- ▶ odwaga w przyznaniu się do błędu,
- ▶ zjednywanie ludzi wokół wspólnych celów,
- ▶ inspirowanie innych, wzbudzanie entuzjazmu i zaangażowania w pracownikach,
- ▶ docenianie osiągnięć,
- ▶ kreatywność, otwartość na nowe pomysły i metody,
- ▶ łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi,
- ▶ umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole,
- ▶ umiejętność planowania, podziału zadań i funkcji.

IV. STYLE PRZEWODZENIA ZESPOŁOM

O przywództwie możemy mówić w trzech aspektach:

- ▶ **Formalnym** – kiedy lider jest odpowiedzialny za procesy integracyjne wewnątrz organizacji, zapewnienie środków i ukierunkowanie wszystkich wspólnych działań w ramach różnych zadań.
- ▶ **Doraźnym** – kiedy istnieją wyraźne wymagania co do kierowania poszczególnymi zadaniami.
- ▶ **Indywidualnym** – kiedy liderem jest każdy członek zespołu realizującego zadanie, przejawiający inicjatywę, zdolności przywódcze, gotowość do podejmowania trudnych decyzji, będący ucieleśnieniem wartości organizacyjnych oraz mający poczucie odpowiedzialności zawodowej.

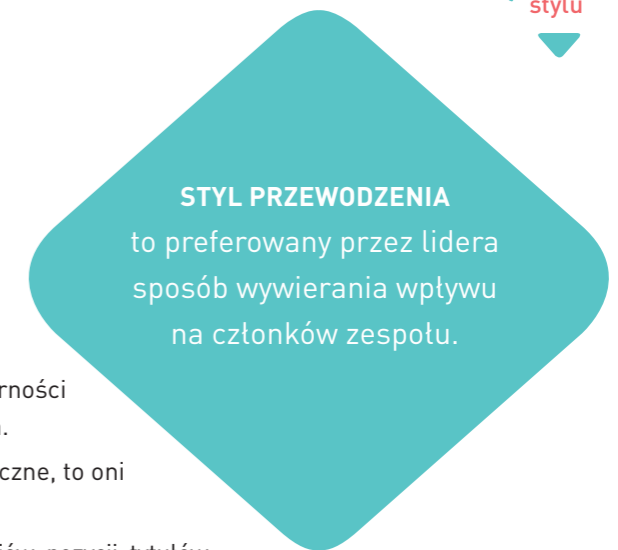


Różnica między funkcją lidera (przywództwem) a kierownika (zwierzchnictwem):

- ▶ Przywództwo jest charakterystyką osoby, a zwierzchnictwo charakterystyką stanowiska i pozycji.
- ▶ Zwierzchnictwo jest utrzymywane poprzez zorganizowany system, przywództwo – poprzez spontaniczne uznanie przez członków zespołu wkładu jednostki w jego rozwój.
- ▶ Zwierzchnik ustala cel zespołu zgodnie z interesem własnym lub firmy, lider działa tak, by cel został oddolnie ustalony przez sam zespół.
- ▶ W zwierzchnictwie nie ma lub prawie nie ma wspólnych odczuć czy działań w dążeniu do określonego celu. Dla przywództwa ta wspólnota ma podstawowe znaczenie.
- ▶ W zwierzchnictwie jest znaczny społeczny dystans między członkami grupy a zwierzchnikiem, który stara się ten dystans podtrzymywać jako środek do wywierania nacisku na grupę.
- ▶ Autorytet i władza lidera są spontanicznie uznawane przez członków zespołu. Autorytet i władza zwierzchnika wynikają z jakiegoś zewnętrznego źródła władzy.

Dodatkowo badania dowodzą, że:

- ▶ Lider jest osobą mającą zwolenników.
- ▶ Skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą; przywództwo nie oznacza popularności – przywództwo to wynik działania.
- ▶ Działania liderów są bardzo widoczne, to oni dają przykład innym.
- ▶ Przywództwo nie oznacza przywilejów, pozycji, tytułów i pieniędzy – przywództwo to odpowiedzialność.



Style przewodzenia można zdefiniować jako preferowane przez lidera sposoby wywierania wpływu na członków zespołu. Inaczej mówiąc, są to trwałe i stabilne wzorce zachowań liderów, przejawianych w stosunku do poszczególnych członków zespołu i do całego zespołu, po to by efektywnie wykonywać zadania postawione przed zespołem. Badania dowodzą, że większość problemów w kierowaniu zespołami pojawia się w wyniku nieadekwatnych lub nieskutecznych zachowań liderów w stosunku do członków zespołu. Przeszkody, jakie napotyka lider, rzadko dotyczą braku wiedzy, kompetencji czy umiejętności technicznych – najczęściej są związane z brakiem rozeznania w potrzebach, motywach, impulsach i emocjach członków zespołu i jego własnych.

Efektywna praca zespołowa

I. ZESPÓŁ: JEGO DYNAMIKA I FUNKCJE

Zespół to: specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnymi i nieformalnymi „wiązaniami”, wykonująca określone zadania w celu uzyskania gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej.

Procesy grupowe zachodzące w zespole można opisać w trzech podstawowych aspektach:

- ▶ **Treść:** problem czy zadanie, nad którym grupa pracuje; zagadnienie, którym zajmuje się grupa.
- ▶ **Procedura:** sposób, w jaki grupa wykonuje zadanie czy wymienia informacje, przeprowadza dyskusje, podejmuje decyzje.
- ▶ **Interakcje:** „to coś, co pojawia się między ludźmi” – mówienie lub słuchanie, branie udziału lub wycofywanie się, mediowanie konfliktów, zarządzanie nimi lub powodowanie kłótni.

Aby zespół funkcjonował prawidłowo, wszystkie te trzy aspekty muszą ze sobą harmonizować.

Oprócz procesu grupowego, na funkcjonowanie zespołu wpływa także:

- ▶ Organizacja jako całość / kultura organizacji, styl zarządzania, sposób zlecania zadań, egzekwowania ich wykonania, zestaw kar i nagród; formalnym reprezentantem organizacji jest kierownik.
- ▶ Środowisko zewnętrzne czyli środowiska, które ukształtowały poszczególnych członków zespołu ich postawy, dążenia, potrzeby i motywacje.

Wymienione elementy uczestniczą w procesie wzajemnego wpływu i przenikania, podlegają także nieustannym zmianom ze względu na zmienność wymagań otoczenia rynku, otoczenia społecznego i politycznego. Wpływ procesu grupowego, potrzeb organizacji oraz jednostki i jej otoczenia przyczyniają się do ukształtowania specyficznych i charakterystycznych dla zespołu cech, takich jak jego spójność, normy czy atrakcyjność.

II. CECHY SKUTECZNIE WSPÓŁPRACUJĄCEGO ZESPOŁU

- ▶ **Wspólna wizja** – członkowie zespołu budują obraz przyszłych dokonań zespołu, który nadaje kierunek ich działań i motywuje do jej realizacji.
- ▶ **Wspólne cele** – dla wszystkich członków zespołu cele są jasne, zrozumiałe i akceptowane.
- ▶ **Otwarte porozumiewanie się** – członkowie zespołu chcą i mają możliwość dzielić się wszelkimi informacjami związanymi z realizacją celów zespołu.
- ▶ **Jasny i zrozumiały przydział ról i zadań** – członkowie zespołu podejmują role i zadania, które przyczyniają się do realizacji celów zespołu oraz są też zgodne z ich osobistymi predyspozycjami i potrzebami.
- ▶ **Zaufanie i wzajemne wsparcie** – w zespole panuje klimat wzajemnego szacunku, zaufania, wsparcia i doceniania pracy włożonej w osiągnięcie wspólnych celów.
- ▶ **Rozwiązywanie konfliktów** – gdy w zespole pojawiają się konflikty interpersonalne, członkowie zespołu konstruktywnie je rozwiązują, tak aby była możliwa dalsza współpraca zespołowa.
- ▶ **Zespołowe podejmowanie decyzji** – członkowie zespołu uczestniczą w podejmowaniu decyzji, biorąc za nie w pełni odpowiedzialność. Decyzje podejmowane są zgodnie z przyjętymi przez wszystkich zasadami i procedurami.
- ▶ **Dostrzeganie różnic** – występujące w pracy zespołowej różnice zdań nie są ignorowane, lecz dostrzegane i doceniane oraz wspólnie rozstrzygane w imię dobrej, dalszej współpracy i osiągnięcia zamierzonych celów.
- ▶ **Czerpanie z różnorodności** – docenianie i czerpanie z różnych doświadczeń, umiejętności, wiedzy, wartości i stylów działania członków zespołu na rzecz realizacji wspólnych celów.
- ▶ **Równowaga między zadaniami a relacjami** - zespół podczas realizacji wspólnych celów wywiązując się z podjętych zadań dba równocześnie o podtrzymanie dobrych relacji międzyludzkich.
- ▶ **Struktura zespołu i procedury pracy** – odpowiadają podjętym przez członków celom, zadaniom oraz przyjętym wartościom.

III. ZACHOWANIA POZYTYWNIIE WPŁYWAJĄCE NA BUDOWĘ SKUTECZNEGO ZESPOŁU

- ▶ Informowanie zespołu o czekającym ich zadaniu.
- ▶ Wyjaśnianie niejasności - objaśnianie niejasnych sformułowań, celów, wyjaśnianie różnic w postrzeganiu celu, sposobu rozwiązań problemów.
- ▶ Zwracanie uwagi na aktywność wszystkich członków zespołu. Dbłość, by wszyscy mieli możliwość wypowiedzenia się.
- ▶ Słuchanie – raczej zastanawianie się, co członkowie zespołu mają do powiedzenia niż dyskusowanie z ich punktem widzenia.
- ▶ Podsumowywanie wypowiedzi w celu sprawdzenia porozumienia pomiędzy wszystkimi członkami grupy.
- ▶ Powstrzymanie wypowiedzi nie mających związku z zadaniem i nie wpływających na lepsze jego wykonanie.
- ▶ Zarządzanie czasem i kierowanie organizacją pracy.
- ▶ Wskazywanie i podkreślanie dobrych pomysłów, wychwytywanie małych kroków sprzyjających wykonywaniu zadania.
- ▶ Wprowadzanie zasady otwartej uczciwej dyskusji – dbanie o dobry przepływ informacji.
- ▶ Niekrytykowanie wypowiedzi członków zespołu.
- ▶ Przewidywanie problemów – zabezpieczanie się przed nimi.

IV. WSPÓŁPRACA W ZESPOLE

Żeby twój zespół pracował efektywnie, warto zadbać o spełnienie podstawowych warunków skutecznej współpracy.

WARUNKI	CO POWINIŚCIE ZROBIĆ, ŻEBY OSIĄGNĄĆ TEN WARUNEK
ZNAJOMOŚĆ WSPÓLNEGO CELU	mieć poczucie, że robicie coś wspólnie, wiedzieć, co chcecie osiągnąć, wspólnie określić zrozumiały dla wszystkich cel/cele, połączyć wspólne cele z indywidualnymi zamierzeniami.
WZAJEMNIE ZAUFANIE	traktować wszystkich równo, przekazywać sobie możliwie najwięcej informacji, być otwarci i swobodnie wyrażać własne opinie, przedkładać współpracę nad rywalizacją.
DOBRA ATMOSFERA W ZESPOLE	troszczyć się o siebie nawzajem, wspierać się (nie tylko w trudnych chwilach), pomagać sobie (także w podniesieniu kompetencji), dbać o równe zaangażowanie wszystkich osób, mieć świadomość siły i potencjału grupy, być elastycznym, lubić się i szanować.
DOBRY PODZIAŁ ZADAŃ	wyznaczać członkom zespołu zadania: odpowiednie do możliwości, będące wyzwaniem i okazją do nauki, których wykonanie przyniesie satysfakcję, których wykonanie będzie przyjemnością.
SKUTECZNA KOMUNIKACJA	wspólne uzgadniać kwestie związane z waszą pracą, dzielić się posiadanymi informacjami, słuchać się nawzajem, nie krytykować się, szukać przyczyn problemów i sposobów ich przezwyciężenia, a nie winnych.
WYSOKA MOTYWACJA	angażować wszystkich członków zespołu i wykorzystywać ich potencjał, doceniać wkład innych osób, czuć odpowiedzialność za swój wkład i pracę innych, czuć radość z wykonywanych działań, uczyć się od siebie nawzajem, szukać nowych pomysłów i rozwiązań, świątować sukcesy.

V. ETAPY ORGANIZACJI PRACY ZESPOŁOWEJ

Skuteczny zespół to taki, którego struktura, przywództwo oraz metody działania odpowiadają wymaganiom, jakie stawia przed nimi zadanie. Skuteczny zespół ma także jasno sprecyzowany cel, a jego członkowie rozumieją wagę zadania.

Etap I: Określenie zadania do wykonania

- ▶ Tło,
- ▶ Zasoby potrzebne do wykonania zadania,
- ▶ Wytczenie celów zadania,
- ▶ Ustalenie kryteriów sukcesu.

Etap II: Planowanie czynności do wykonania

- ▶ Ustalenie poszczególnych kroków niezbędnych do wykonania zadania,
- ▶ Rozdzielenie zadań - sporządzenie listy,
- ▶ Określenie zadań dla poszczególnych członków zespołu według reguły SMART.

Poszczególne zadania powinny być zatem:

- S** *specific* – konkretne/dokładnie określone
- M** *measurable* – mierzalne
- A** *agreed by all parties* – uzgodnione
- R** *realistic* – realne/możliwe do wykonania
- T** *timely* – określone w czasie

Etap III: Przystąpienie do działań

- ▶ Realizacja zadania

Etap IV: Przegląd działań

- ▶ Porównanie wykonywanych działań z wcześniej ustalonymi etapami.
- ▶ Podniesienie jakości wykonywanych czynności oraz usprawnianie procedury działania zespołu poprzez ewaluację poprzedniego zadania.
- ▶ Niezapominanie o zasadzie bezstronności w ocenie pracy poszczególnych członków zespołu, proponowanych przez nich pomysłów i rozwiązań.

VI. ZAANGAŻOWANIE

Zaangażowanie to energia i gotowość do ponoszenia wysiłku oraz dobrowolne wykonywanie zadań w sposób wykraczający poza wymagane minimum, ponad standard, które wynikają z:

- ▶ silnego, pozytywnego związku z organizacją, zespołem, poczucia przynależności;
- ▶ identyfikacji z jej misją, wartościami i celami.

Wiąże się to z dumą z przynależności, odpowiedzialnością za działania i chęcią rozwoju. Ma stosunkowo trwały charakter.

Typy zaangażowania

Wg modelu Meyera i Allen, wśród członków i członkiń organizacji możemy wyróżnić trzy rodzaje zaangażowania:

1. Zaangażowanie emocjonalne:

„Chcę tu pracować, chcę tu działać”.

Oznacza pozytywny stosunek emocjonalny do organizacji, silną identyfikację i przywiązanie do niej. Osoby zaangażowane emocjonalnie czerpią przyjemność z pracy i działania w organizacji.

2. Zaangażowanie trwałe:

„Muszę tu pracować, muszę tu działać. Koszty zmiany będą zbyt duże.”

Wynika ze świadomości kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Dotyczy ono przede wszystkim sytuacji formalnego zatrudnienia, ale zdarza się również w przypadku działania społecznego. To dostrzegane przez pracownika koszty jego ewentualnego rozstania się z organizacją. Koszty te mogą być związane z czasem lub wysiłkiem poświęconym na naukę umiejętności nie do wykorzystania w innej organizacji. Często dotyczą kosztów związanych z poszukiwaniem i zmianą pracy. Mogą oznaczać z jednej strony wysokie koszty pozostawienia obecnej organizacji/miejsca pracy albo małą liczbę alternatyw (to jedyna organizacja w gminie...).

3. Zaangażowanie normatywne:

„Powinam tu działać, powinam tu pracować... nie mogę ich zostawić...”

Oznacza moralne poczucie zobowiązania osoby do pozostania w organizacji. Może też znaczyć chęć odwdziżenia się za poczynione przez nią inwestycje w rozwój jej kompetencji lub za to, co od organizacji otrzymała. W organizacjach społecznych często wiąże się z poczuciem zobowiązania założycieli i założycielek – nie mogę zostawić mojego dzieła... Beze mnie sobie nie poradzą. Pracownicy z silnym zaangażowaniem normatywnym pozostają w organizacji, bo czują, że powinni.

Pełniąc rolę liderką warto zadać sobie pytanie: jakiego typu zaangażowanie prezentują Twoi współpracownicy? Tylko zaangażowanie emocjonalne (i w mniejszym stopniu zaangażowanie normatywne) pozytywnie wiąże się z osiągnięciami oraz pozytywną identyfikacją z organizacją. Twoje liderkie zadanie:

- ▶ Rozpoznaj rodzaj zaangażowania Twoich współpracowników.
- ▶ Wspieraj współpracowników w budowaniu zaangażowania emocjonalnego.
- ▶ Poszukuj sposobów, by zaangażowanie trwania i normatywne przekształcić w zaangażowanie emocjonalne.

Co składa się na zaangażowanie?

1. Wymiar racjonalny

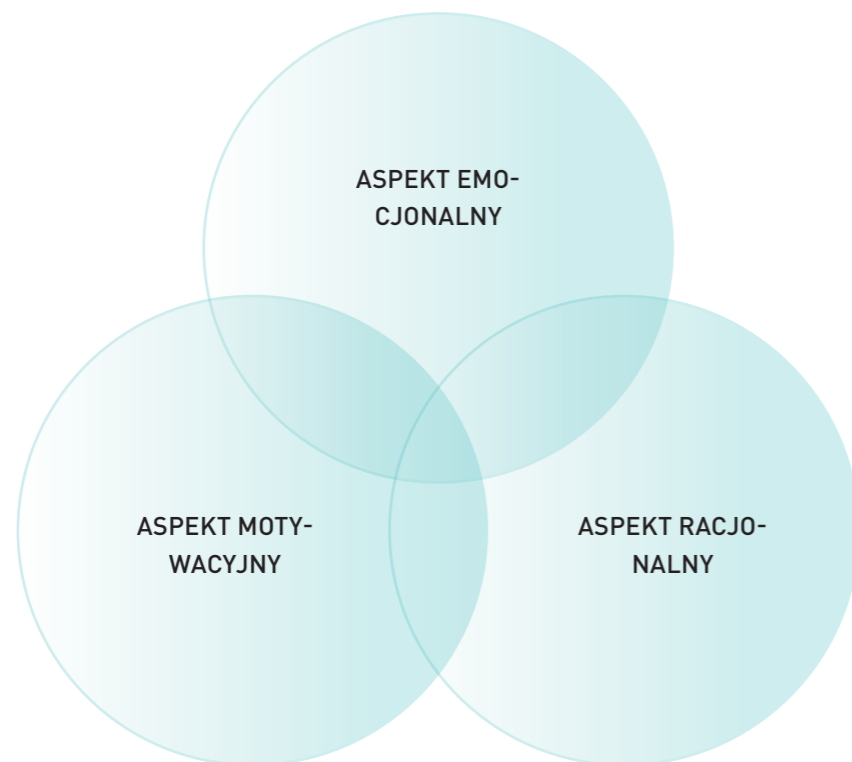
Znam i rozumiem strategiczne cele organizacji, jej wartości i wizję.

2. Wymiar emocjonalny

Czuję emocjonalny związek ze strategicznymi celami organizacji, wartościami.

3. Wymiar motywacyjny

Chcę zrobić więcej niż niezbędne minimum realizując swoje zadania.



VII. MOTYWOWANIE

MOTYWOWANIE

to marzenia, życzenia, potrzeby, które pobudzają i mobilizują daną osobę do podjęcia działania w celu ich osiągnięcia.

Czynniki motywujące

Znaczący wkład – Ludzie chcą należeć do grupy lub uczestniczyć w działaniu, które będzie miało trwałe skutki.

Współtwórczość celu – Ludzie wspierają to, co sami tworzą.

Uznanie – Ludzie chcą być zauważeni. Pragną uznania swych osobistych osiągnięć i wkładu w osiągnięcia zbiorowe.

Jasne oczekiwania – Ludzie odnajdują motywację, gdy dokładnie wiedzą, co mają robić i są pewni, że potrafią to zrobić dobrze.

Oczekiwanie od pracowników, tego co najlepsze i rozwijanie ich wewnętrznej siły – Przyjęcie pozytywnej postawy wobec pracownika i skupienie się na jego mocnych stronach osobowości wypukla jego dobre cechy, a jego postępowanie zmienia się na lepsze.



„Traktując człowieka według tego, kim mógłby być naprawdę – takim go uczynisz.”

(J.W. GOETHE)

Zauważanie potrzeb pracownika – Trzeba zadawać wiele pytań; dowiedzieć się, dokąd pracownicy zmierzają, w co wierzą, co kochają, a czego nienawidzą.

Środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej – strach przed niepowodzeniem może zniszczyć marzenia o lepszej przyszłości.

Świadomość celów – Jeżeli ktoś nie wie, dokąd zmierza, to nigdy tam nie dotrze. Ludzie nie mogą w pełni rozwijać swoich zdolności, jeżeli nie mają wytyczonego celu.

Nagradzanie współpracy – Dobry menedżer pobudza więź między członkami grupy. Wie on bowiem, że przynależność do grupy wzmacnia postanowienia i nadaje człowiekowi siłę wystarczającą do pokonania przeszkód.

Chronienie indywidualności – Człowiek chętnie współpracuje z grupą jeżeli wie, że przywódca będzie cenił jego indywidualność.

VIII. WZMOCNIENIA POZYTYWNE W MOTYWOWANIU ZESPOŁU

Podejście to zakłada, że dostrzeganie pozytywnych aspektów zachowań i umiejętności członków zespołu, precyzyjna informacja o obszarach dalszego ich rozwoju oraz unikanie emocjonalnej reakcji na popełniane błędy stwarza nową jakość, gdzie współpracownicy przestaną się obawiać naszego „gniewu”, a zaczną dostrzegać konsekwencje własnych poczynań.

Rola efektu Pigmaliona

Efekt Pigmaliona polega na wykorzystywaniu roli pozytywnego nastawienia w stosunku do zespołu celem jego zmotywowania. Im trafniej i częściej będziemy w stanie zauważyć pozytywne cechy członków zespołu i je doceniać, tym bardziej będą oni zmotywowani, aby powtarzać te wzmacniane zachowanie. Jeżeli będziemy wierzyć w możliwości danego współpracownika – w rozwój jego kompetencji, to szybciej on te kompetencje rozwinie niż bez tych wzmocnień.

Reguła zaangażowania i konsekwencji w zarządzaniu zespołem

Lider już od samego początku powinien angażować zespół w proces podejmowania decyzji. Zaskarbiecie sobie początkowego zaangażowania jest kluczem do sukcesu. Według reguły zaangażowania i konsekwencji po wzbudzeniu jakiegoś zaangażowania, ludzie bardziej skłonni są do zachowań zgodnych z pierwotnym kierunkiem ich zaangażowania. Im bardziej czują, że decyzja o zaangażowaniu była niewymuszona, tym zaangażowanie jest mocniejsze.

Warto wiedzieć, że decyzje w jakiejś sprawie pociągają za sobą zaangażowanie, nawet jeśli są błędne. To znaczy, ludzie często dodają nowe powody i uzasadnienia aby usprawiedliwić już podjęte decyzje. W konsekwencji zaangażowanie trwa pomimo zaniku warunków, które je początkowo wywołały.

Zasady trwałej zmiany postaw członków zespołu

- ▶ Im większe uzasadnienie zewnętrzne podjętej decyzji np. nagroda lub kara, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy („Robię to tylko dlatego, że wymagasz tego ode mnie”).
- ▶ Im mniejsze uzasadnienie zewnętrzne podjętej decyzji, tym większe prawdopodobieństwo trwałej zmiany postawy, ponieważ jest to związane z poszukiwaniem wewnętrznego uzasadnienia zmiany zachowania („Zrobiłem to, ponieważ przekonałem się do tego pomysłu, identyfikuję się z nim, odpowiada to moim potrzebom, zainteresowaniom”).

IX. ZASADY UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNYCH

W zarządzaniu zespołem rola informacji zwrotnych jest bardzo ważna. Właśnie od jakości tych informacji – ich konkretności i formy – w dużym stopniu zależy sukces w realizacji celów.

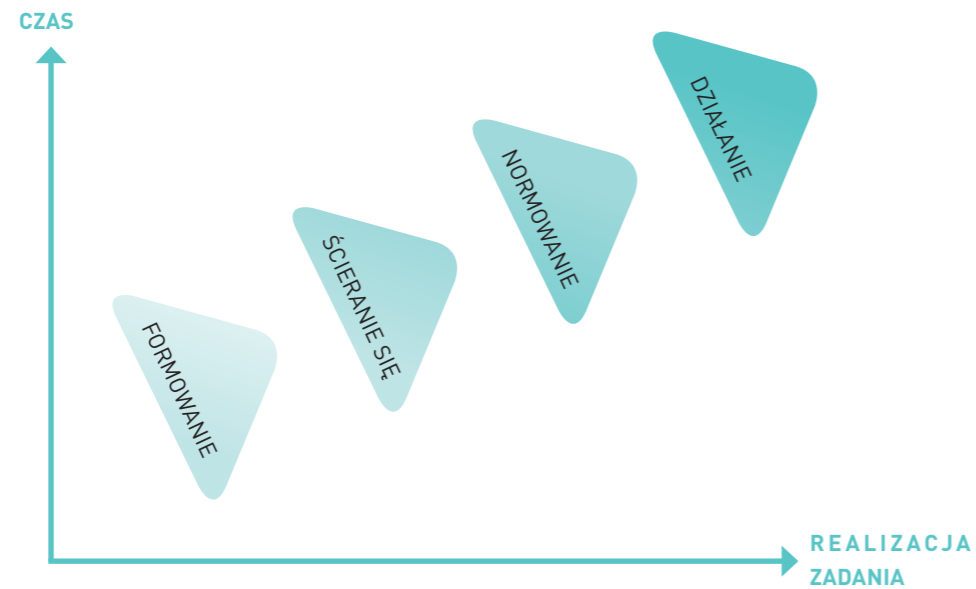
CECHY INFORMACJI ZWROTNEJ	ZASADY UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ
Opisuje zachowania, lecz ich nie ocenia.	Udziel jej niedługo po zachowaniach, których dotyczy.
Jest konkretna, bez ogólników, podaje konkretne przykłady.	Opisz konkretnie ze szczegółami sytuację i problem.
Dotyczy pozytywnych konsekwencji zachowań i negatywnych skutków.	Skoncentruj się na zachowaniach, które można zmienić.
Tłumaczy, dlaczego dane zachowanie jest efektywne lub nie.	Przedstaw lub opracuj z rozmówcą strategię rozwiązania problemu i przyszłe działania.
Pokazuje możliwości pozytywne i alternatywy.	Pozwól drugiej osobie nie zgodzić się z twoją informacją zwrotną.
Podtrzymuje pozytywną samoocenę.	Sprawdź, czy informacja została zrozumiana.
Uwzględnia nie tylko oczekiwania lidera, ale także potrzeby i możliwości pracownika.	Kontroluj swoje emocje.

X. ZASADY UDZIELANIA POCHWAŁ I UPOMNIENIĘ

POCHWAŁY	UPOMNIENIA
Chwal ludzi zaraz po dobrym wykonaniu pracy.	Poinformuj osobę, że zamierzasz szczerze ocenić jego pracę.
Mów konkretnie, co zrobili dobrze.	Udziel upomnienia natychmiast.
Wyraż swoje zadowolenie.	Mów konkretnie, odwołując się do faktów.
Podkreśl, jakie to ma znaczenie dla firmy.	Powiedz o konsekwencjach.
Zachęć do dalszego działania.	Oceniaj zachowania, nie osobę.
	Przypomnij o zasadach, normach i wartościach które obowiązują
	Docień poprzednie osiągnięcia
	Zachęć do zmiany zachowań lub postaw.

XI. ETAPY TWORZENIA I ORGANIZACJI ZESPOŁU

Według Bruce'a Tuckmana, autora klasycznej teorii dynamiki rozwoju grup, wyróżnia się cztery etapy organizacji zespołu:



Etap I: Formowanie - dominuje niepokój, zależność od przywódcy, testowanie sytuacji i zadania oraz rodzaju akceptowanego zachowania. Proces grupowy rozpoczyna się, gdy kilkoro ludzi spotyka się w tym samym miejscu. Członkowie grupy zazwyczaj spotykają się ze sobą, ponieważ mają jakiś cel. Cel ten może być odmiennie rozumiany przez różnych członków zespołu.

- ▶ Członkowie różnie postrzegają cel, który chcą osiągnąć.
- ▶ W grupie panuje niski poziom zaufania.
- ▶ Uczestnicy jeszcze niezbyt sobie ufają.
- ▶ Uważają na to co mówią; są raczej zamknięci w sobie.
- ▶ Zaczynają dopiero się poznawać.
- ▶ Cele indywidualne uczestników nie są jeszcze tożsame z celami zespołu, jako całości.

Etap II: Ścieranie się - dominuje atmosfera konfliktu, emocjonalnego oporu wobec wymagań, jakie stawia przed pracownikiem zadanie. Pojawia się opór wobec przywódcy, czasem nawet bunt. Wszystko to rodzi napięcie, które może być skanalizowane w emocjonalnym lub też racjonalnym rozwiązaniu:

- ▶ Mogą się pojawiać konflikty co do celu, jaki stawia przed sobą zespół (najczęściej).
- ▶ Ale może to być również konflikt przywództwa lub zasad działania.
- ▶ Widać pierwsze nieporozumienia i różnice poglądów.
- ▶ Następuje weryfikacja celu i sposobów jego realizacji.
- ▶ Zarówno kontaktom, jak i działaniom, towarzyszą silne emocje.
- ▶ Pojawia się zniechęcenie.
- ▶ Czasem też widać brak wiary w sukces końcowy.

Etap III: Normowanie się - kształtuje się spójność grupy, pojawiają się normy, otwarta wymiana poglądów, wzajemne wsparcie i współpraca, a grupę zaczyna łączyć poczucie tożsamości.

- ▶ Uczestnicy zaczynają wspólnie wypracowywać zasady działania.
- ▶ Zaczynają zauważać wartość bycia członkiem zespołu.
- ▶ Zaczynają widzieć i rozumieć ogólną wizję działań zespołu.
- ▶ Pracują według uprzednio wypracowanych zasad.
- ▶ Relacje podmiotowe dominują nad przedmiotowymi, a relacje nad zadaniami.

Etap IV: Działanie - problemy interpersonalne zostały rozwiązane, przyjęte funkcje okazują się elastyczne, a przy tym praktyczne, pojawiają się konstruktywne próby ukończenia zadania. Członkowie zespołu dysponują energią niezbędną do efektywnej pracy.

- ▶ Cel grupy jest jawny i precyzyjnie określony.
- ▶ Uczestnicy grupy się z nim utożsamiają.
- ▶ Zaufanie pomiędzy członkami grupy jest bardzo wysokie.
- ▶ Komunikacja jest bardzo otwarta.
- ▶ Maksymalna efektywność i satysfakcja z wykonania zadania.

Wizja

Odpowiedzialnością lidera jest wyznaczenie kierunku i stworzenie wizji rozwoju. W przypadku liderów i liderek w bibliotece, wizja powinna odnosić się do potrzeb zarówno zespołu, jak i społecznego otoczenia biblioteki – w tym mieszkańców. Kolejnym zadaniem każdego lidera jest zjednoczenie ludzi wokół wspólnej wizji.

Wizja zmiany to często, choć nie zawsze: innowacyjny, konkretny pomysł na to, co można zmienić w środowisku. Podstawowym warunkiem powodzenia wizji nie jest jej oryginalność lecz to, czy dobrze służy interesom odbiorców i czy można ją łatwo przełożyć na realistyczną strategię. Ken Blanchard zdefiniował wizję jako „wiedzę kim jesteś, dokąd podążasz i co będzie Tobą kierować po drodze”.

Kluczową kompetencją lidera jest umiejętność jednoczenia ludzi wokół wizji zmiany. Porywająca wizja buduje poczucie zaufania, współpracy, współzależności, motywacji i wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu. Wizja pomaga ludziom dokonywać odpowiednich wyborów, ponieważ ciągle mają świadomość dokąd ostatecznie dążą. W miarę jak cele szczegółowe są osiągnane, odpowiedź na pytanie „co dalej?” dla nikogo w organizacji nie jest trudna. Wizja wytwarza w ludziach energię, entuzjazm i zapał. Ludzie wiedzą, co mają robić, dlaczego i w imię jakich wartości. Natomiast brak wspólnej wizji przekłada się na nadmiar priorytetów, dublowanie pracy i marnowanie energii.

Czym jest wizja?

Wizja to:

- ▶ jasno zdefiniowana sytuacja, jaką chcemy osiągnąć w ciągu określonego czasu lub w określonym momencie,
- ▶ rezultat wyznaczonego kierunku działania,
- ▶ marzenie z datą realizacji,
- ▶ jasny cel naszej podróży.

Wizja tworzy wizerunek przyszłości

Lider powinien mieć utworzony w wyobraźni realistyczny obraz rzeczywistości, jak to będzie, kiedy zmiana już się dokona. Powinna to być wizualizacja jak najbardziej konkretna, taka, którą niemalże można dotknąć, zobaczyć, poczuć. Jednocześnie jak piszą Jim Collins i Jerry I. Porras pozostaje ona „marzeniem, nadzieją i aspiracją”.

Obraz przyszłości wpływa pozytywnie na motywację do działania, skupia uwagę ludzi na końcowym rezultacie, a nie na procesie prowadzącym do niego. Odpowiedz sobie na pytania dotyczące obrazu przyszłości: Czy budzi w Tobie żywioł? Czy Cię motywuje? Czy pobudza w Tobie dążenie do zmiany? Czy skłania ludzi do działania?

4 atrybuty wizji:

- ▶ Jest obrazem i wyobrażeniem tego, jak będzie wyglądać świat, środowisko. Opisuje to, co widać, kiedy cele zostaną osiągnięte, a wizja stanie się rzeczywistością.
- ▶ Jest zorientowana ku przyszłości, jest punktem na horyzoncie, który będzie osiągnięty tylko w pewnym momencie przyszłości, oświadczeniem o tym, co zostanie stworzone za rok, dekadę lub więcej.
- ▶ Jest idealna, opiera się na wartościach, daje poczucie możliwości, wyznacza standardy.
- ▶ Jest unikalna, odróżnia od innych, pokazuje wyjątkowość organizacji, społeczności.
- ▶ Wizja musi być marzycielska, wiarygodna i nieśmieszna.

Proces tworzenia wizji

Lider powinien zachęcać ludzi do dyskusji o wizji. Ważne, aby jej ostateczny kształt powstał przy znaczącym udziale wszystkich, którzy będą odpowiedzialni za jej zrealizowanie. Lider powinien obdarzyć współpracowników zaufaniem, otworzyć się na ich wiedzę i umiejętności, aby z mglistego marzenia wspólnie z nimi stworzyć porywającą wizję zmiany.

Przykładowe pytania do zadania współpracownikom:

- ▶ Czy chciałbyś pracować dla organizacji, która ma taką wizję?
- ▶ Czy widzisz swoje miejsce w tej wizji?
- ▶ Czy może pomagać w podejmowaniu decyzji?
- ▶ Czy wzbudza Twój entuzjazm i motywację?

PRZYKŁADY INSPIRUJĄCYCH WIZJI



Europa nie powstanie od razu ani w całości – będzie powstawała przez konkretne realizacje, tworząc najpierw rzeczywistą solidarność. Zgromadzenie narodów europejskich wymaga, by usunięta została odwieczna wrogość Francji i Niemiec – podjęte działanie musi w pierwszym rzędzie dotyczyć Francji i Niemiec. Przez umieszczenie podstawowej produkcji pod wspólnym zarządem i instytucję nowej Wysokiej Władzy, której decyzje zwiążą Francję, Niemcy i kraje, które do niej przystąpią, ta propozycja stanie się pierwszą konkretną podstawą Federacji Europejskiej, niezbędnej dla zachowania pokoju.

ROBERT SCHUMAN, 9 MAJA 1950 R.



Naszą misją jest uporządkowanie światowych zasobów informacji, tak by stały się powszechnie dostępne i użyteczne.

GOOGLE



Pomagać naszym klientom w stworzeniu dodatnich, trwałych i istotnych usprawnień w ich działalności oraz budować dużą firmę która potrafi przyciągać, rozwijać, stymulować i zatrzymywać wyjątkowych ludzi.

MCKINSEY & CO. INC



Nowa Huta to jedyny taki wielopokoleniowy DOM, w którym przez cały rok panuje klimat serdeczności. Jest tu mnóstwo zieleni, a przestronna architektura sprzyja kontaktom międzyludzkim. Dzięki temu ludzie lubią ze sobą współpracować. Tradycja wyniesiona z wiosek, na których miejscu zbudowano Nową Hutę, łączy się z nowoczesnym designem. Wiedza i doświadczenie starszych mieszkańców współgra z energią, zapałem, entuzjazmem młodszych, a najmłodszy otaczani są miłością oraz szacunkiem i dba się o ich pełny rozwój.

FUNDACJA UKRYTE SKRZYDŁA, NOWA HUTA



Stworzyć nowoczesne centrum edukacji i kultury, platformę dialogu społecznego oferującą głębokie, transformujące doświadczenie i promującą nowe standardy obcowania z historią. Przywracając i chroniąc pamięć tysiącletniej historii polskich Żydów, przyczynić się do kształtowania wspólnej przyszłości, wzajemnego zrozumienia i szacunku wśród Polaków i Żydów, społeczeństw Europy i świata.

MUZEUM HISTORII ŻYDÓW POLSKICH



Biblioteka Publiczna w Estacada będzie postrzegana jako dynamiczna instytucja lokalna tworząca warunki do pielęgnowania wolności intelektualnej i wspierania uczenia się przez całe życie, oferująca otwarty dostęp do zasobów, wykorzystująca nowe technologie, a także promująca szacunek dla różnorodności kulturowej i otwarta na wyzwania przyszłości.

**BIBLIOTEKA PUBLICZNA W ESTACADA,
STANY ZJEDNOCZONE**

FRSI FUNDACJA
ROZWOJU,
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO

**SZKOŁA
LIDERÓW**

