



PROGRAM
DLA DYREKTOREK
I DYREKTORÓW
BIBLIOTEK

Materiały szkoleniowe cz. III

MATERIAŁY OPRACOWANE
PRZEZ ZESPÓŁ TRENERSKI
SZKOŁY LIDERÓW

WARSZAWA, WRZESIEŃ 2015

„Kieruj w dobrym stylu. Program dla dyrektorek i dyrektorów bibliotek” jest prowadzony przez Fundację Szkoła Liderów na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w ramach Programu Rozwoju Bibliotek. Program Rozwoju Bibliotek wspiera tysiące bibliotek publicznych w całej Polsce w pełnieniu roli lokalnych centrów aktywności społecznej. W takich placówkach ludzie spędzają czas, rozwijają swoje zainteresowania, zdobywają nowe umiejętności i wspólnie działają. Program Rozwoju Bibliotek to przedsięwzięcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności prowadzone przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W latach 2009-2015 było realizowane w ramach partnerstwa z Fundacją Billa i Melindy Gatesów.

Tworzenie sieci

„W kupie siła” – brzmi popularne powiedzenie. Korzyści płynące z tworzenia grup osób, które mogą i chcą się nawzajem wspierać, znane były od czasów prehistorycznych i w dużej mierze stanowią podstawę rozwoju cywilizacji. W środowisku biznesowym *networking*, czyli świadome nawiązywanie i budowanie relacji, uważany jest za jeden z kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstw. „W kontekście współczesnych uwarunkowań zewnętrznych formalne struktury hierarchiczne w firmach przestały być efektywne. Jedyne realna organizacja ze swoimi rozległymi sieciami powiązań jest na tyle sprawna, że może reagować na zmieniające się warunki otoczenia.” – pisze Emmanuel Gobillot – autor książki „Przywództwo przez integrację”. Rozwijając tę tezę, dowodzi, że współcześni liderzy chcąc osiągnąć lepszą efektywność, muszą angażować się w budowanie relacji opartych na zaufaniu i konstruktywnym dialogu.

Także w codziennej pracy dyrektorki lub dyrektora biblioteki posiadanie szerokiej sieci kontaktów może znacząco ułatwić radzenie sobie w trudnych chwilach z pojawiającymi się problemami. Pytanie brzmi: **jak taką sieć stworzyć?**

Roman Wendt, jeden z autorów książki „Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują”¹, uważa że przepis na skuteczne budowanie sieci kontaktów to „70% nastawienia, 20% umiejętności, 10% szczęścia”. Oto zbiór 10 zasad, których stosowanie wpłynie na nasze nastawienie i rozwijanie umiejętności, co pozwoli nam skuteczniej nawiązywać kontakty i utrzymywać sieć:

ZASADA 1: DAJ, ZANIM WEŹMIESZ

Wśród praktyków *networkingu* jest popularna anegdota o prowadzącym duże spotkanie biznesowe, który po przywitaniu gości zapytał: „Kto z państwa jest tutaj, ponieważ chciałby coś sprzedać?”. W odpowiedzi wszyscy podnieśli ręce. „Bardzo się cieszę. A kto z państwa chciałby dziś coś kupić?”. W tym momencie do góry podniósł ręce jedynie dwie osoby.

Często szukamy kontaktów dlatego, żeby coś zyskać. Pamiętajmy jednak o tym, że ludzie będą bardziej skłonni do tego, by coś dla nas zrobić, jeśli będą widzieć korzyści z inwestowania w relację z nami. Dlatego szukając kontaktów i nawiązując współpracę, zawsze należy wiedzieć, co możemy drugiej stronie zaoferować.

Spis treści

- 1 TWORZENIE SIECI
- 5 BUDOWANIE WSPÓŁPRACY I PARTNERSTW
- 6 NAJWAŻNIEJSZE ELEMENTY ZWIĄZANE Z POWSTAWANIEM I DZIAŁANIEM PARTNERSTWA LUB KOALICJI LOKALNEJ.
- 10 GRUPOWE PODEJMOWANIE DECYZJI W KOALICJI/PARTNERSTWIE
- 12 BIBLIOGRAFIA I INSPIRACJE

¹ Wendt, R., Turniak, G. „Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują”, Warszawa: Wydawnictwo Arte, 2006.

ZASADA 2: ZNAJ SWOJE MOŻLIWOŚCI

Każda relacja opiera się na zaufaniu – będziemy skłonni wejść we współpracę tylko, jeśli wierzymy i ufamy, że druga strona wywiąże się ze swoich zobowiązań. Bardzo istotnym jest, żeby wychodząc z propozycją, mieć pewność, że będziemy mogli jej dotrzymać. Nic tak nie niszczy zaufania jak złamana obietnica.

ZASADA 3: DAJ SOBIE POMÓC

Budowanie relacji społecznych w dużej mierze opiera się na wymianie: dóbr, korzyści, informacji, wsparcia. Warto dbać nie tylko o to, by dawać coś od siebie, ale także by druga strona miała okazję do rewanżu. Proś o wsparcie i przyjmuj, gdy ktoś je zaoferuje.

W ten sposób:

- ▶ Dajesz drugiej stronie poczucie satysfakcji – lubimy pomagać.
- ▶ Wprowadzasz równowagę w relacji.
- ▶ Wzmacniasz nawyk wzajemnej pomocy, co sprawi, że w przyszłości łatwiej będzie ci ją uzyskać.

ZASADA 4: ZAAKCEPTUJ RYZYKO

Budowanie współpracy, zwłaszcza w początkowej fazie, ma bardzo nieformalny charakter i opiera się na luźnych kontaktach, niezobowiązujących rozmowach i umowach dżentelmeńskich. Nawijając dużo kontaktów, najprawdopodobniej nie wszystkie ułożą się tak, jak planujesz. Jest to nieodłączny element sieciowania, zaakceptowanie którego pomoże Ci skuteczniej zarządzać takim ryzykiem.

ZASADA 5: „KARM” SIEĆ

Efektywna sieć kontaktów to taka, która „żyje” – przepływa w niej informacja, aktywne są dyskusje, współpraca. Warto więc włożyć trochę wysiłku w to, żeby ją regularnie „karmić”. Dziel się ciekawymi informacjami, zwłaszcza takimi, które mogą być cenne dla twoich kontaktów. Proś o wsparcie:

- ▶ **informacyjne** („Czy wiesz w jakim trybie powinno się składać do ministerstwa odwołanie od wyniku konkursu?”),
- ▶ **rzeczowe** („Potrzebuję dużej korkowej tablicy na akcję sąsiedzka za dwa tygodnie.”),
- ▶ **emocjonalne** („Nie wiem już, co robić z tą firmą budowlaną, która od dwóch miesięcy opóźnia dokończenie renowacji strychu. Czy ma ktoś z Was podobne doświadczenia?”). Dbaj, by członkowie sieci widzieli korzyści z jej pielęgnowania.

ZASADA 6: WZMACNIJ PRZYNALEŻNOŚĆ

Spójną i mocną sieć można poznać po tym, że ludzie są dumni z tego, że do niej należą. Jeśli tworzysz sieć osób wzajemnie powiązanych, a nie jedynie „bibliotekę” osobistych kontaktów, dbaj o tworzenie poczucia tożsamości, które przejawiać się może w stwierdzeniach takich jak: „Jestem absolwentem programu «Kieruj w dobrym stylu»”. Osoby identyfikujące się z daną siecią chętniej będą z niej korzystały, zarówno szukając wsparcia, jak i dzieląc się swoimi zasobami.

ZASADA 7: SZUKAJ RÓŻNORODNOŚCI

Sieci tworzą się najczęściej w oparciu o wspólne zainteresowania lub korzyści. Nie znaczy to jednak, że powinny składać się jedynie z osób bardzo do siebie podobnych. Różnorodność doświadczeń, wiedzy i powiązań jest podstawową zaletą uczestniczenia w sieci. Dzięki temu masz dostęp do wielu innych perspektyw, np. samorządowej, biznesowej lub społecznej, co często pozwala znaleźć niespodziewane rozwiązanie danego problemu.

ZASADA 8: MÓWCIE JEDNYM GŁOSEM

Sitą sieci środowiskowych – opartych np. o środowisko zawodowe lub miejsce zamieszkania – jest to, że mogą one reprezentować dużą grupę społeczną skuteczniej niż jej pojedynczy przedstawiciele. Zarówno media, jak i decydenci dużo uważniej słuchają stanowiska przedstawicieli społeczności, którzy mają legitymizację nadaną np. przez dużą i liczącą się sieć do wyrażania jej zdania. Jest jednak istotna kwestia: to stanowisko musi być podzielane przez wszystkich członków sieci lub partnerstwa. Dlatego decydując się na występowanie w imieniu sieci np. wobec władz miasta lub w mediach, zadбай o to, by inni członkowie sieci byli tego świadomi i wiedzieli, co chcesz powiedzieć. Zabieranie głosu przez sieć w dyskusji publicznej bardzo wzmacnia jej status, ale w wypadku wyjścia na jaw wewnętrznej różnicy poglądów Wasz wizerunek i wiarygodność bardzo ucierpi.

ZASADA 9: WPROWADŹ STRUKTURĘ

Jak już zostało wspomniane, prawie każda sieć zaczyna od fazy kontaktów nieformalnych. Jednak wraz z jej rozbudową coraz bardziej potrzebne są struktury, które będą nadawały pewne ramy jej działalności. Nie należy się tego bać; zamiast tego potraktujcie to jako kolejny etap rozwoju. Określenie warunków przynależności do sieci, jej celów czy zasad jest nieodzowne przy sieciach powyżej 20 osób, a często i mniejszych. Pamiętaj też, że sieć jest grupą i jako taka również potrzebuje przywództwa, by realizować stawiane sobie cele.

ZASADA 10: PAMIĘTAJ O RELACJACH MIĘDZYLUDZKICH

Sieci profesjonalne bardzo często tworzą się i działają w oparciu o wymierne korzyści, które czerpią z nich uczestnicy. Nie zapominajmy jednak, że tworzą je ludzie i to właśnie aspekt międzyludzki, koleżeński stanowi o tym, jak silna będzie sieć i jak długo przetrwa. Relacje oparte jedynie na wymianie korzyści będą trwać tylko tak długo, jak będzie to dla obu stron opłacalne. Dopiero prawdziwa relacja i wzajemna sympatia między członkami sieci daje szansę budowania długotrwałego zaangażowania i wyjścia poza „targowisko informacji”.

Budowaniu sieci koleżeńskiej sprzyja kilka czynników:

- ▶ **Kontakt bezpośredni:** Nawet jeśli nie mieszkanie z kimś w tej samej miejscowości, zadbajcie o to, by spotkać się „twarzą w twarz” przynajmniej raz na jakiś czas. Kontakt bezpośredni pozwala budować dużo głębsze relacje, niż telefoniczny czy mailowy.
- ▶ **Nie tylko interesy:** Aktywność sieci nie musi kręcić się jedynie wokół pierwotnego tematu Waszych wspólnych zainteresowań. Każda grupa i zespół w pewnym momencie potrzebuje czasu poświęconego wyłącznie na pogłębianie relacji czy nieformalną integrację. Warto stworzyć ku temu okazję.
- ▶ **Regularność kontaktu:** Jedną z podstawowych zasad budowania relacji jest podtrzymywanie ich, nawet gdy nie ma w danym momencie interesu do zrealizowania. Jeśli kontaktujemy się z kimś „bez powodu”, jest to sygnał że interesujemy się tą osobą, a nie jedynie zasobami, do których ma dostęp. Z „partnera w interesach” robimy krok ku „koledze” bądź „koleżance”, a jak wiadomo, chętniej pomagamy osobom, które lubimy.

Budowanie współpracy i partnerstw

Jako dyrektorka bądź dyrektor biblioteki prawdopodobnie raz na jakiś czas natykasz się na ograniczenia w swojej działalności wynikające z uwarunkowań prawnych lub niewystarczającego budżetu czy braku dostępu do zasobów. W takich sytuacjach warto szukać wsparcia w innych instytucjach w gminie, lokalnych organizacjach pozarządowych czy zaprzyjaźnionych bibliotekach. Działając w partnerstwie, możemy uzupełniać się swoimi mocnymi stronami i osiągnąć wspólne cele, które w innym przypadku pozostałyby poza zasięgiem pojedynczej organizacji. Z drugiej strony, zawierając partnerstwo, należy liczyć się z pewnymi kosztami.

NAJWAŻNIEJSZE KORZYŚCI INDYWIDUALNE DLA PARTNERÓW:

- Wzmocnienie skuteczności i efektywności działań podejmowanych indywidualnie poprzez wsparcie i/lub uzupełnienie działaniami partnerów.
- Poszerzenie i podniesienie jakości własnych działań dzięki wykorzystaniu doświadczeń, wiedzy i umiejętności partnerów.
- Wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy partnerami; wzajemne uczenie się.
- Rozwój zawodowy pracowników.
- Wzmocnienie własnego potencjału instytucjonalnego.
- Większy dostęp do różnych zasobów.
- Prestiż, wizerunek, zaufanie.

NAJWAŻNIEJSZE KOSZTY INDYWIDUALNE, KTÓRE NIESIE ZE SOBĄ WSPÓŁPRACA:²

- Konieczność dostosowania własnych potrzeb i celów do potrzeb i celów innych partnerów.
- Konieczność przeznaczenia części potencjału partnera do dyspozycji partnerstwa.
- Spowolnienie procesu podejmowania decyzji – głównie z powodu konieczności uwzględniania odmiennych zdań i interesów.
- Rozproszenie odpowiedzialności za powierzone zadania.
- Poświęcenie części zasobów: ludzkich, finansowych, instytucjonalnych na działania związane bezpośrednio z funkcjonowaniem (obsługą) partnerstwa, a nie na działania bezpośrednio projektowe.
- Konieczność dostosowania własnych działań, a czasami również elementów zarządzania, do działań i systemu zarządzania partnerstwa.

² Cyt. za: Schimanek, T. „Jak budować partnerstwo lokalne”, w: *Jak budować dobro wspólne?* [on-line] Akademia Rozwoju Filantropii, 2009. Dostęp: <http://www.filantropia.org.pl/publikacje-arfp/file/70-jak-lokalnie-budowa%C4%87-dobro-wsp%C3%B3lne>

Najważniejsze elementy związane z powstawaniem i działaniem partnerstwa lub koalicji lokalnej³.

1. Cel koalicji lub partnerstwa powinien być:

- ▶ **Długoterminowy lub doraźny** – koalicja/partnerstwo może być zawierana na dłuższy czas w celu rozwiązywania szeregu zidentyfikowanych lub określanych później celów, ale może być też zawierana po to, by rozwiązywać doraźnie pojawiające się problemy.
- ▶ **Ustalany wspólnie** – z reguły inicjatorzy koalicji/partnerstwa dostrzegają jakiś ważny problem i definiują wstępnie cel. Ważne jest jednak, aby został on wspólnie zdefiniowany i doprecyzowany przez uczestników koalicji, co pozwoli nie tylko na jego precyzyjne określenie, ale także zapewni jego jednakowe rozumienie przez koalicjantów/partnerów.
- ▶ **Ważny dla wszystkich koalicjantów/partnerów** – zapewnia to zaangażowanie uczestników koalicji/partnerstwa w jego realizację na zbliżonym poziomie.
- ▶ **Ważny dla społeczności lokalnej** – nadaje kontekst społeczny działaniom koalicji/partnerstwa i sprawia, że nie jest ona grupą osób realizujących wyłącznie swoje własne interesy.

2. Jak dobierać partnerów/koalicjantów?

- ▶ **Mapa potencjalnych partnerów** – koalicjanci/partnerzy powinni być dobierani zgodnie z obszarem problemowym, z celem koalicji/partnerstwa. Należy wziąć pod uwagę, co może przeszkodzić w pozyskaniu koalicjantów/partnerów.
- ▶ **Zasoby i potencjał (nasze oraz naszych koalicjantów/partnerów)** – czym dysponują członkowie koalicji/partnerstwa i co można wykorzystać do realizacji wspólnych celów? Ważne jest, aby koalicjanci/partnerzy zadeklarowali, które ze swoich zasobów mogą zaangażować na rzecz koalicji/partnerstwa, a których nie chcą lub nie mogą. Pozwoli to uniknąć rozczarowań, jeśli spotkamy się z odmową wykorzystania tych zasobów koalicjanta/partnera, na których nam zależało. Warto też jasno komunikować koalicjantom/partnerom, które z ich zasobów uważamy za najcenniejsze dla realizacji celów koalicji.
- ▶ **Co łączy, a co nas dzieli z koalicjantami/partnerami?** – przy zawieraniu koalicji/partnerstwa warto zadbać o zidentyfikowanie pól łączących i różniących koalicjantów/partnerów. Różnice same w sobie nie muszą być czymś złym, warto jednak zidentyfikować je na samym początku, by uniknąć późniejszych rozczarowań. Obszary różnic i zbieżności, nad którymi warto się zatrzymać to: cele, priorytety w rozwiązywaniu problemów społecznych, sposoby działania, motywacje, ale także wartości, którymi kierują się partnerzy.

³ Opracowanie: Frąszczak, B., Idziak, G. dla akcji „Masz Głos, Masz Wybór”

3. Jak komunikować się z koalicjantami/partnerami?

W tym, co dotyczy zasad komunikacji z koalicjantami/partnerami należy uwzględnić kilka aspektów:

- ▶ **Predyspozycje i zdolności komunikacyjne koalicjantów/partnerów** – nie każdy człowiek komunikuje się w ten sam sposób; warto więc upewnić się, że dobrze rozumiemy naszych partnerów i sami jesteśmy dobrze rozumiani (patrz: rozdział „Techniki komunikacyjne w sytuacjach sporu/konfliktu” w: „Kieruj w dobrym stylu. Materiały szkoleniowe cz. II”).
- ▶ **Slang, język branżowy środowisk, z których wywodzą się koalicjanci/partnerzy** – należy zadbać o unikanie postugiwania się zwrotami niezrozumiałymi dla innych środowisk.
- ▶ **Narzędzia komunikacji** – nie wszyscy koalicjanci/partnerzy będą dysponowali podobnymi możliwościami technicznymi pozwalającymi na skuteczną komunikację – mail, częste spotkania, telefon, komunikatory internetowe. Trzeba ustalić, które narzędzia będą najlepiej wspierać proces komunikacji w koalicji/partnerstwie.

4. Korzyści z koalicji/partnerstwa:

- ▶ **Większy potencjał i zasięg** – działanie w koalicji/partnerstwie zwiększa potencjał organizacyjny, promocyjny, ludzki, intelektualny, techniczny, finansowy itp. Koalicja/partnerstwo pozwala też na zwiększenie zasięgu, skali i intensywności oddziaływania, ponieważ jej działania mogą być jednocześnie kierowane do wielu środowisk i sygnowane przez wielu koalicjantów/partnerów, wśród których można łatwiej znaleźć „autorytety” szanowane przez różne grupy odbiorców.
- ▶ **Uniknięcie wizerunku „Zosi-samosi”** – udział w koalicji/partnerstwie pozwala budować pozytywny wizerunek poszczególnych koalicjantów/partnerów jako zdolnych do współpracy i gotowych współdziałać w celu realizacji ważnych celów społecznych.

5. Zasady udziału w koalicji/partnerstwie:

- ▶ **Dobrowolność udziału** – można partnerów zachęcać do włączenia się do koalicji/partnerstwa, ale nie należy ich zmuszać do tego.
- ▶ **Współdecydowanie** – ważny jest wpływ koalicjantów/partnerów na podejmowanie decyzji. Sposób podejmowania decyzji powinien być określony w zasadach funkcjonowania koalicji/partnerstwa.
- ▶ **Współodpowiedzialność za efekt i sposób działania** – koalicjanci/partnerzy powinni zdawać sobie sprawę, że ponoszą wspólną odpowiedzialność zarówno za decyzje dotyczące sposobu działania, jak też za osiągnięte efekty.
- ▶ **Suwerenność partnerów** – udział w koalicji/partnerstwie nie może wykluczać samostanowienia koalicjantów/partnerów, którym należy się prawo odstąpienia od koalicji a także realizowania innych swoich celów poza nią. Suwerenność oznacza także możliwość samodzielnego określenia stopnia zaangażowania przez każdego koalicjanta/partnera m.in. co do wykorzystania jego zasobów.

- ▶ **Równoprawność partnerów** – jednakowe zasady obowiązują wszystkich koalicjantów.
- ▶ **Kooperacja** – koalicjanci/partnerzy dokładają wszelkich starań, by ze sobą współpracować, a nie konkurować w obrębie realizacji celów koalicji/partnerstwa. Czasami poza koalicją ta konkurencja będzie występować, np. konkurowanie o głosy wyborców.
- ▶ **Lider koalicji/partnerstwa** – jak w każdej grupie, i tu potrzeba osób spełniających funkcje liderskie (patrz: „Kieruj w dobrym stylu. Materiały szkoleniowe cz. I”). Liderem koalicji/partnerstwa zostaje najczęściej jej pomysłodawca lub najbardziej znaczący koalicjant/partner, ale możliwe jest też przywództwo przechodnie, przekazywane kolejnej osobie np. raz na pół roku.
- ▶ **Reprezentowanie koalicji/partnerstwa na zewnątrz** – należy ustalić sposób i zakres reprezentowania koalicji/partnerstwa na zewnątrz np. wobec społeczności, wobec urzędów, wobec mediów.
- ▶ **Obsługa techniczna koalicji/partnerstwa** – należy ustalić zasady dotyczące organizacji pracy np. lokal, telefony, strona www, dyżury, spotkania itp., oraz rozliczania kosztów z tym związanych.

6. Co zniechęca do udziału w koalicji/partnerstwie?

Warto zastanowić się, jakie czynniki wpływają zniechęcająco na potencjalnych lub obecnych koalicjantów/partnerów i szukać sposobów na ich wyeliminowanie.

- ▶ **Koszty (np. koszty obsługi)** – niekiedy potrzeba elastyczności wobec możliwości finansowych koalicjantów/partnerów, np. przez inną formę wkładu wnoszonego w jej pracę przez koalicjanta/partnera.
- ▶ **Niewłaściwa intensywność prac (zbyt mała lub zbyt duża)** – zbyt duże tempo prac może przekraczać możliwości poszczególnych koalicjantów/partnerów i wiązać się ze zbyt dużym nakładem pracy czasami ponoszonym kosztem innych zadań partnera realizowanych poza koalicją/partnerstwem. Zbyt małe tempo prac może gasić zapał koalicjantów.
- ▶ **Ograniczony wpływ na podejmowane decyzje.**
- ▶ **Dzielenie się swoją wiedzą, kontaktami** – niekiedy koalicjanci/partnerzy mają obawę, że dzieląc się swoimi zasobami narażają się na ich utratę, „przejęcie” przez innych.
- ▶ **Utrata samodzielności** – obawa koalicjantów/partnerów, że będąc elementem „wielkiej maszyny” tracą swoją własną suwerenność i niezależność.
- ▶ **Postrzeganie przez pryzmat koalicjanta(ów)/partnerów** – silny, wyrazisty lub bardzo jednoznacznie kojarzony koalicjant/partner może budzić obawy u innych partnerów, że „znikną” w jego cieniu lub zostanie im przyklejona łatka „takich, jak oni”.
- ▶ **Brak zaufania** – często powodem nieangażowania się w koalicję/partnerstwo jest brak zaufania do jednego lub kilku innych koalicjantów/partnerów.

7. Co zachęca do udziału w koalicji/partnerstwie?

Warto zastanowić się, jakie czynniki będą przyciągały potencjalnych koalicjantów/partnerów do udziału w koalicji/partnerstwie, a obecnych przekonywały do dalszego zaangażowania.

- ▶ **Spodziewane korzyści** – język korzyści najskuteczniej zachęci do udziału w koalicji/partnerstwie. Korzyściami koalicjantów/partnerów mogą być np. ułatwienia lub większe możliwości w realizacji swoich celów – osobistych, statutowych itp.
- ▶ **Atrakcyjność celu i sposobu jego realizacji** – jeśli cel działania koalicji/partnerstwa jest modny, atrakcyjny, społecznie uzasadniony, realizowany ciekawymi metodami i tak prezentowany, wówczas łatwiej pozyskać koalicjantów/partnerów.
- ▶ **Wypromowanie się przy „silniejszych” lub atrakcyjnych partnerach** – tak jak można „zniknąć” w cieniu koalicjanta/partnera, tak samo można zabłysnąć w jego blasku.
- ▶ **Szczerłość i rozpoznanie wzajemnych potrzeb i oczekiwań partnerów** – pozwala na lepsze wzajemne zrozumienie i znalezienie tego, co dla każdego z koalicjantów jest motywujące do działania.
- ▶ **Dobry klimat współpracy** – w tym dobra komunikacja.
- ▶ **Pokazywanie efektów pracy, świętowanie sukcesów** – warto zatrzymać się na chwilę i zobaczyć wspólne osiągnięcia i sukcesy, bo one dają siłę do dalszej pracy.

8. Plan pracy koalicji/partnerstwa powinien obejmować:

- ▶ **Podejmowanie adekwatnych działań** – zaplanowane i realizowane przez koalicję/partnerstwa działania powinny m.in. uwzględniać potrzeby społeczne, potrzeby koalicjantów/partnerów, ich możliwości i zasoby (techniczne, ludzkie), gotowość do działania w określony sposób.
- ▶ **Harmonogram i intensywność prac** – patrz: pkt 6. – niewłaściwa intensyfikacja prac.
- ▶ **Zaangażowanie partnerów na etapach prac, na których są potrzebni** – niekiedy warto ustalić, że koalicjanci/partnerzy nie biorą udziału we wszystkich działaniach podejmowanych przez koalicję/partnerstwo, aby uniknąć sytuacji, w której nie mają nic do zrobienia i mają poczucie „straty czasu”.
- ▶ **Monitoring działań koalicji/partnerstwa** – w planie działań koalicji/partnerstwa należy uwzględnić monitoring jej działań, a więc kto i w jaki sposób kontroluje, czy działania są realizowane zgodnie z planem oraz w jaki sposób są wprowadzane ewentualne korekty planu, jeśli okaże się, że jest taka potrzeba.

9. Otoczenie koalicji/partnerstwa stanowią:

- ▶ **Adresaci działań** – należy zastanowić się do kogo są kierowane działania koalicji/partnerstwa, jakie są grupy odbiorców a także którzy koalicjanci/partnerzy mogą skuteczniej dotrzeć do poszczególnych grup.
- ▶ **Konkurenci, przeciwnicy** – warto przeprowadzić analizę otoczenia pod kątem potencjalnych konkurentów i przeciwników oraz potencjalnych utrudnień z ich strony, by móc im wyprzedzająco przeciwdziałać.
- ▶ **Otoczenie dalsze, zwolennicy, popierający** – osoby i podmioty niezaangażowane wprost w działania koalicji/partnerstwa, ale popierający ją, wyrażający się o niej dobrze. Mogą stanowić pomoc w promocji działań koalicji/partnerstwa.

Grupowe podejmowanie decyzji w koalicji/partnerstwie.

Tworząc koalicję/partnerstwo należy pamiętać, że wizja koalicyjna musi być zrozumiała, podzielana przez wszystkich członków i wypracowana w drodze pertraktacji. Nie może zostać narzucona. Decydującą rolę odgrywa wielkość i jakość udziału oraz poczucie bezpieczeństwa. Członkowie koalicji muszą być pewni, że przedstawiając swe pomysły, nie zostaną narażeni na wykluczenie lub ośmieszenie.

Pracując nad strategią postępowania, koalicjanci najczęściej stosują trzy najbardziej efektywne sposoby podejmowania wspólnych decyzji:

- ▶ **Grupy nominalne:** są najczęściej wykorzystywane do opracowania twórczych i innowacyjnych rozwiązań i pomysłów. Na początku lider tworzy grupę złożoną z najbardziej kompetentnych członków koalicji i przedstawia im ogólny zarys problemu. Członkowie tej grupy są następnie proszeni o indywidualne spisanie możliwie największej liczby rozwiązań. Przedstawiają swoje pomysły. Dyskusja ogranicza się do prostych wyjaśnień. Następnie głosują. Rozwiązanie, które zajęło najwyższe miejsce, stanowi decyzję grupy.
- ▶ **Grupy delfickie:** nie wymagają spotkań osobistych. Tworzone są wtedy, gdy nie istnieje możliwość zebrania się w jednym miejscu wszystkich członków koalicji. Idea Delphi zakłada zwrócenie się drogą elektroniczną do członków grupy o wyrażenie ich własnych opinii na temat, a następnie rozestanie zebranych odpowiedzi w celu uzyskania kolejnych komentarzy. Potem następuje powiązanie i „uśrednianie” otrzymanych poglądów aż do uzyskania konsensusu.
- ▶ **Grupy interaktywne:** są najbardziej rozpowszechnioną formą grupowego podejmowania decyzji. Koalicjanci dzielą się na mniejsze robocze grupy, w których rozmawiają, spierają się, uzgadniają, czasem nawet tworzą wewnętrzne koalicje. Po pewnym okresie rozważań podejmowana jest, podczas ogólnej dyskusji, decyzja. Ewidentną korzyścią osiągniętą podczas takiego sposobu pracy jest to, że wzajemne oddziaływanie członków grupy często inspiruje nowe pomysły i sprzyja trwalszemu porozumieniu.

Inne sposoby podejmowania decyzji w koalicji⁴.

METODA	ZALETY	WADA
Decyzja podejmowana bez dyskusji przez autorytet.	Szybkość.	Nie wykorzystuje potencjału członków koalicji.
Decyzja podejmowana przez autorytet po wcześniejszej dyskusji.	Pozwala każdemu na wyrażenie swojej opinii.	Członkowie mogą nie być przekonani do słuszności decyzji.
Decyzja podejmowana przez członka koalicji – eksperta.	Dobra decyzja, jeśli jest to prawdziwy ekspert.	Trudnością może być wybranie eksperta.
Opinie członków koalicji.	Szybkość.	Członkowie mogą nie być przekonani do słuszności decyzji – „poszli na kompromis”.
Kontrola sprawowana przez większość.	Szybkość.	Mniejszość może poczuć się wyobcowana.
Kontrola sprawowana przez mniejszość.	Może być przydatna, jeśli nie wszyscy mogą uczestniczyć w procesie zmiany.	Członkowie mogą nie być przekonani do słuszności decyzji.
Konsensus.	Członkowie będą przekonani do słuszności decyzji.	Podjęcie decyzji może wymagać dużo czasu, umiejętności i energii.

⁴ opracowane na podstawie: Hartley, P. *Komunikacja w grupie*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000.

Bibliografia i inspiracje:

- ▶ Wendt, R., Turniak, G. *„Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują”*, Warszawa: Wydawnictwo Arte, 2006.
- ▶ Schimanek, T. „Jak budować partnerstwo lokalne”, w: *Jak budować dobro wspólne?* [on-line] Akademia Rozwoju Filantropii, 2009. Dostęp: <http://www.filantropia.org.pl/publikacje-arfp/file/70-jak-lokalnie-budowa%C4%87-dobro-wsp%C3%B3lne>
- ▶ Hartley, P. *Komunikacja w grupie*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000.
- ▶ Pasterski Michał, *Skuteczny networking część 1*, Dostępny w Internecie: [<http://michalpasterski.pl/2012/04/skuteczny-networking-czesc-1/>]
- ▶ Pasterski Michał, *Skuteczny networking część 2*, Dostępny w Internecie: [<http://michalpasterski.pl/2012/04/skuteczny-networking-czesc-2/>]
- ▶ Portal LABIB, *LABIB to spoleczność bibliotekarzy i osób, dla których biblioteka to miejsce szczególne*, Dostępny w Internecie: [<https://labib.pl/>]
- ▶ WEBINARIA: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, *Cykl Partnerstwa w Bibliotece*, Dostępny w Internecie: <https://www.youtube.com/> wpisz: *Cykl Partnerstwa bibliotek*

FRSI FUNDACJA
ROZWOJU,
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO

**SZKOŁA
LIDERÓW**

