



**BUDOWANIE I ROZWÓJ ZESPOŁU POPRZEZ WOLONTARIAT PRACOWNICZY**  
**poradnik dla wolontariuszy**



**BUDOWANIE I ROZWÓJ ZESPOŁU POPRZEZ WOLONTARIAT PRACOWNICZY**  
**poradnik dla wolontariuszy**

*Izabela Dyakowska, Włodzimierz Świątek*

## **SPIS TREŚCI**

<b>I. Wprowadzenie</b>	<b>8</b>
<b>II. Siła zespołów pracowniczych</b>	<b>14</b>
<b>III. Sztuka zarządzania zespołem</b>	<b>16</b>
<b>IV. Silne strony zespołu w działaniu</b>	<b>20</b>
<b>V. Podejmowanie wyzwań szansą na rozwój</b>	<b>24</b>
<b>VI. Bądź bardziej elastyczny i podejmuj wyzwania</b>	<b>26</b>
<b>VII. Jak nie powinna wyglądać praca zespołowa, czyli anty-teamwork</b>	<b>54</b>
<b>O autorach</b>	<b>56</b>
<b>Literatura</b>	<b>57</b>



## ZAMIAST WSTĘPU

### **Drodzy Wolontariusze,**

Na początek naszego spotkania chcemy wam zacytować kilka znamienych tytułów i haseł, które w ostatnich latach przewinęły się przez światowe media: „Obudźmy społeczne sumienie biznesu”, „Świat woła o kapitalizm z ludzką twarzą”, „Potrzebujemy systemu globalnej wrażliwości”, „Korporacyjne obywatelstwo – zmieniamy razem nasz świat”, „Pomagajmy innym i połączmy dobro z korzyścią” oraz „Wyjdźmy z cienia i podejmijmy wyzwanie!”.

A teraz kilka faktów i danych pochodzących z jednych z pierwszych badań dotyczących wolontariatu pracowniczego - badań Points of Lights Foundation, z 1997:

- Około 80 proc. dużych firm włącza zjawisko społecznego zaangażowania do swojej całościowej strategii działania.
- Badania jednoznacznie pokazują wyraźny zwrot środowiska biznesu w kierunku idei wspólnotowości i „bycia bliżej ludzi”.
- Aż 97 proc. badanych firm odpowiedziało, że programy wolontarystyczne podnoszą jakość pracy ich zespołów.

Z najnowszych I Ogólnopolskich Badań o Wolontariacie Pracowniczym (listopad 2008), których zleceniodawcą jest warszawskie Centrum Wolontariatu wynika, że myli się ten, kto sądzi, iż wolontariat pracowniczy przynosi korzyści tylko dla jednej ze stron, a dla pozostałych jest kosztem. Przy oczywistych profitach dla odbiorców pomocy (NGO), również wolontariusze i firmy zyskują dzięki uczestnictwu w programie.

Dla pracowników to unikalna możliwość samorealizacji, rozwijania siebie i swoich zainteresowań oraz poznania siebie i kolegów w odmiennych sytuacjach. Pracodawcy poprawiają wizerunek swojego przedsiębiorstwa wśród pracowników oraz wzmacniają ich motywację. Ponadto wolontariat pracowniczy ma pozytywny wpływ na postrzeganie firmy na zewnątrz organizacji. W co trzeciej firmie poprawa wizerunku przekłada się na wzrost liczby klientów!

Wystarczy powiedzieć, że w firmach realizujących programy wolontariackie, trzy czwarte pracowników, którzy nie są obecnie wolontariuszami, chciałoby nimi zostać w przyszłości. Jednak nie można polegać jedynie na firmach już „aktywnych”. I chyba nie trzeba. Przedsiębiorstwa nie praktykujące wolontariatu pracowniczego powszechnie udzielają pomocy społecznej. Wciąż jest też spora grupa firm, które nie

wiedzą, że jest taka forma działań jak wolontariat pracowniczy. Dlatego podniesienie tej świadomości powinno być podstawowym celem.

Dodatkowo, około 20 z największych firm, a więc znacząca liczba w zestawieniu z ilością obecnie „aktywnych” przedsiębiorstw, planuje wprowadzenie programów wolontariatu pracowniczego już w przyszłym roku. Przy dobrej koordynacji działań umożliwi to wyraźny wzrost grupy wolontariuszy chętnych do pomocy potrzebującym.

Czy to wszystko oznacza, że mamy do czynienia z sytuacją, z której powinniśmy być zadowoleni? Czy nakreślony wyżej „idealny obraz” znajduje swoje rzeczywiste odzwierciedlenie w praktyce? Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest tylko modnym hasłem, czy może jednak czymś wartościowym z czego możemy już być dumni?

Nie chcemy dokonywać tutaj generalnych ocen lub formułować ostatecznych odpowiedzi. Zależy nam raczej na zainspirowaniu i zachęceniu, siebie i was, do głębszej refleksji nad sensem pomagania i tworzenia dobra wspólnego w naszych społecznościach.

Jesteśmy przekonani że coraz więcej osób będzie się decydowało na wyjście z cienia i podejmowanie wolontariackich wyzwań, tworząc pozytywne wzorce do naśladowania.

## KLUCZOWE CELE

wprowadzenia wolontariatu do polskich firm to:

**93%** Integracja pracowników

**86%** Realizacja pasji i zainteresowań

**86%** Poprawa sytuacji osób potrzebujących

**71%** Wizerunek firmy zaangażowanej społecznie

## I. WPROWADZENIE

### Czy biznes jest społecznie zaangażowany?

Niewątpliwie w ostatnich latach można zauważyć, że przedstawiciele świata biznesu coraz bardziej interesują się problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).

Popularne powiedzenie „Myśl globalnie – działaj lokalnie” coraz częściej znajduje swoje praktyczne odzwierciedlenie w postaci różnych projektów i spontanicznych akcji realizowanych przez pracowników firm – wolontariuszy.

Dzięki bliskiej współpracy z organizacjami pozarządowymi ludzie biznesu (jednostki, jak i zespoły pracownicze) mogą skutecznie realizować programy szkoleniowe, których celem, jest zarówno wspieranie konkretnych potrzeb różnych społeczności lokalnych, jak i rozwój kompetencji psychologicznych i społecznych uczestniczących w nich pracowników.

Misję odpowiedzialnego biznesu trafnie oddają słowa „WE ARE WHAT WE DO” (pol. „o tym, kim jesteśmy świadczą nasze czyny”) – których znaczenie można zinterpretować następująco: sensem naszego istnienia i działania jest (obok generowania zysków) pomaganie innym, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z potrzebującymi, a także dawanie im konkretnego wsparcia materialnego.

A zatem łączenie czynienia dobra z odnoszeniem pewnych korzyści jest dzisiaj bardzo czytelnym znakiem opisującym sens idei odpowiedzialnego biznesu.

### Głównymi celami działania odpowiedzialnego biznesu (CSR) są:

- dbanie o potrzeby społeczności lokalnych, w których funkcjonuje dana firma;
- inspirowanie i motywowanie pracowników do działania na rzecz potrzebujących (wolontariat pracowniczy);
- promowanie idei CSR w środowiskach biznesowych i tworzenie koalicji na rzecz „dobra wspólnego”;
- umożliwianie indywidualnym pracownikom i zespołom rozwijania kompetencji osobistych i zawodowych, poprzez udział w projektach wolontariackich;
- generowanie zysków, i mądre dzielenie się nimi z osobami potrzebującymi.

*„Wierzmy, że jest to rzeczywista odpowiedzialność biznesu, aby w społecznościach, w których działa pomóc poprawić jakość życia. Na najgłębszym poziomie oznacza to całkowite zaangażowanie firmy i jej pracowników w tę pomoc nie tylko finansowo, ale również poprzez włączenie się osobiste. Wierzmy, że nasi pracownicy otrzymują bardzo wiele w zamian za to, co sami dają społeczności i jest to niezwykle przeżycie i doświadczenie dla każdego z nich.”*

*L.A. Perlmutter, Vice President of Gap Canada*



## Wolontariat pracowniczy – więcej niż filantropia

Zgodnie z ideą CSR projekty wolontariackie powinny być czymś więcej niż tylko filantropią. Aby mogły przynosić wymierne korzyści powinny stać się elementem długofalowej strategii działania firmy. Dlatego potrzebne są działania wzmacniające potrzebę udziału i wkładu w życie społeczne wśród kadry zarządzającej, akcjonariuszy i pracowników. Trzeba też pokazywać i promować korzyści płynące z projektów wolontariackich:

### 1. Korzyści dla pracowników:

- wzrost motywacji i identyfikacji z firmą;
- rozwój indywidualny przez szkolenia i projekty CSR;
- budowanie więzi między pracownikami.

### 2. Korzyści dla firmy:

- innowacyjność, poprawa reputacji i wiarygodności marki;

- wzrost efektywności działań indywidualnych i zespołowych dzięki rozwojowi pracowników;
- wkład w tworzenie „dobra wspólnego”.

### 3. Korzyści dla społeczności/beneficjentów

- wymiana wiedzy i umiejętności;
- współpraca między organizacjami „non-profit” i biznesem;
- możliwość dostępu do zasobów materialnych i intelektualnych.

Głównym czynnikiem sukcesu wolontariatu pracowniczego w firmie jest to, że każdy z jego uczestników wygrywa, czyli ma równe szanse w odnoszeniu korzyści przez zaspokajanie swoich potrzeb, marzeń, interesów. Są również inne priorytety, dzięki którym gwarantujemy powodzenie wolontariatu w firmie:

- program musi być odpowiedzią na zasoby i potrzeby pracowników;

- wyodrębniony budżet w firmie na program;
  - wolontariat musi być integralnym elementem strategii społecznej odpowiedzialności firmy;
  - sprawna komunikacja między firmą i organizacją wspierającą na każdym etapie budowania i wdrażania programu;
  - koordynator ds. wolontariatu w firmie w regionie – liderzy nieformalni;
  - autentyczne zaangażowanie zarządu firmy w wolontariat;
  - propagowanie wolontariatu pracowniczego wg. zasady win–win (wygrany – wygrany); w czasie pracy, przy wsparciu finansowym, logistycznym firmy;
  - specjalistyczne przygotowanie wolontariuszy do pomagania;
  - wolontariat talentów – młodych ludzi wchodzących do firmy;
  - różnorodność możliwości i form społecznych działań;
  - realizowanie autorskich (indywidualnych i grupowych) projektów wolontarystycznych w określonym miejscu i czasie;
  - szybki, widoczny efekt społecznego zaangażowania dla pracowników;
  - gotowe inicjatywy dla osób mniej dyspozycyjnych lub mniej samodzielnych (akcje, eventy integracyjne);
  - program, jako proces rozmieszczony w czasie, nastawiony na efekty jakościowe ponad ilościowymi;
  - zaufanie do pracowników, ich wyborów i jakości działań;
  - subtelna promocja dobrych praktyk.
-

**W poszukiwaniu głębszego znaczenia miejsca pracy** wg. Krzysztofa Kaczmara, Dyrektora Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy.

### Nowe wyzwanie dla szefów firm

Epoka industrialnego kapitalizmu się skończyła, ale nadal wiele firm traktuje pracowników jak tryby w maszynie. Tymczasem ludzie coraz częściej szukają w pracy głębszego sensu i zaspokajania wyższych potrzeb. Utrzymanie najlepszych wymaga zmiany sposobu myślenia, i odejścia od tradycyjnego podziału na pracę zawodową i życie osobiste.

### Sytuacja liderów się zmienia:

- firmom wiedzie się coraz lepiej i coraz bardziej starają się motywować pracowników, ale tradycyjne narzędzia motywacyjne już nie działają;
- rynek pracy przechodzi ewolucję – trudniej o dobrych pracowników;
- zmieniają się potrzeby pracowników i ich oczekiwania w stosunku do pracodawcy.

### Rosnące oczekiwania pracowników – co się zmieniło?

Zmieniają się oczekiwania pracowników – z czasem coraz mniejsze znaczenie mają potrzeby materialne, a większą rolę odgrywają te, które wynikają z inteligencji emocjonalnej.

W coraz bardziej zrutynizowanej pracy ludzie szukają czegoś więcej – głębszego znaczenia.

***„Liderzy robią właściwe rzeczy. Menedżerowie robią rzeczy właściwie.”***

*Warren Bennis*

## PROBLEM:



## REZULTAT:

**Firmy nie zajmowały się dotąd pomaganiem pracownikom w zaspokajaniu ich pozazawodowych aspiracji i potrzeb. Nie były i nie są na to przygotowane.**

**Energia pracowników uchodzi lub nie jest właściwie wyzwana i ukierunkowana, zmniejsza się chęć do pracy.**

## Szersze spojrzenie na rolę lidera

Lider firmy nie zajmuje się już tylko opracowywaniem wskaźników (Key Performance Indicators) i ich skuteczną realizacją. Zarządza społecznością, która ma wiele potrzeb. Zadaniem lidera jest myślenie także o tym, jak jednostki mogą zrealizować swoje indywidualne potrzeby.

Tradycyjne podejście do przywództwa oznacza osiąganie wyników przez działania innych.

Wyzwaniem przywództwa jest inspirowanie innych.

## Wolontariat – naszą odpowiedzią na wyzwania motywacyjne pracowników.

Wolontariat pracowniczy jako naturalne ujście dla pozazawodowej energii pracowników oraz narzędzie zwiększania ich zaangażowania odkryłem podczas jednej z firmowych Wigilii. Uświadomiłem sobie wtedy, gdzie powinienem szukać sposobów na zaktywizowanie energii pracowników. Nie tylko zabawa, nie tylko szkolenie lub wypoczynek mogą integrować. Wspaniałym sposobem na budowanie zespołu może być także wspólny wysiłek dla słusznej sprawy. Konkretnie pozytywne działania na rzecz potrzebujących przynoszą ogromną satysfakcję

uczestnikom akcji wolontariackiej, projektu lub wyjazdu integracyjnego.

## Korzyści dla firmy:

- wolontariusze w banku tworzą swoistą społeczność, tworzy się pozytywna sieć powiązań;
- wolontariat zbudował dobry wizerunek naszej marki wewnątrz organizacji i zwiększył zaufanie pracowników do firmy;
- wolontariat uruchomił w pracownikach pokłady przedsiębiorczości, a niektórym pozwolił odkryć umiejętności przywódcze;
- odcisnął też ślad na naszej kulturze organizacyjnej.

Wolontariat jest jednym ze sposobów uwalniania energii pracowników w organizacji. Zrozumienie znaczenia tego procesu jest jednym z istotnych zadań lidera. My – menedżerowie – musimy nauczyć się, w jaki sposób pomagać pracownikom rozwinąć swój potencjał i odkryć w pełni swoje indywidualne zdolności.

**2005r.** – 150 wolontariuszy

**2006r.** – blisko 1000 osób zaangażowanych w wolontariat

**2007r.** – prawie 1900 wolontariuszy

## Start

### Przystępując do udziału w projektach wolontariackich warto zadać sobie następujące pytania:

- Jak mogę bardziej wykorzystać swój potencjał rozwojowy, aby skutecznie wspierać innych?
- Jak lepiej wykorzystać różne zasoby firmowe, aby efektywniej działać na rzecz potrzebujących?
- Jak być bardziej elastycznym i odważnie podejmować nowe zadania i wyzwania z zakresu CSR?
- Jak wzbudzić w sobie autentyczną motywację, aby nie czuć „przymusu i obowiązku” angażowania się w akcje wolontariackie i projekty CSR?

## WARTO ZAPAMIĘTAĆ!

### Pracownicy i menedżerowie uczestniczący aktywnie w projektach wolontariackich mają szansę:

- **zwiększyć swoją efektywność;**
- **doskonalić umiejętności przywódcze;**
- **budować i rozwijać zespoły;**
- **nauczyć się kreatywnego rozwiązywania problemów i stawiania przed sobą wyzwań;**
- **wzmocnić poczucie własnej wartości;**
- **zwiększać swoją odpowiedzialność i wrażliwość;**
- **bardziej identyfikować się z firmą.**

## II. SIŁA ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

Podstawowym ogniwem spajającym działanie współczesnych organizacji są zespoły pracownicze (stałe, zadaniowe, projektowe, etc.). To dzięki efektywnym zespołom firmy oraz organizacje pozarządowe, mogą podejmować wielkie wyzwania i skutecznie realizować założone cele.

A autentyczna siła zespołów jest wypadkową wielu czynników, m.in.: świadomości wspólnego celu, otwartej i elastycznej komunikacji, wzajemnego zaufania, efektywnej współpracy, odpowiedniego podziału ról i zadań, sztuki przewodzenia i zarządzania zespołem, korygowania działań dzięki profesjonalnej informacji zwrotnej.

Dobry lub zły charakter zespołu oraz pozytywne lub negatywne relacje w grupie wpływają na nasze samopoczucie. To, jak się czujemy, rzutuje na poziom naszej motywacji do realizacji celów, które stoją przed nami. Od motywacji zaś, zależą bezpośrednio rezultaty naszych zespołowych działań.

### DOBRY ZESPÓŁ:

- Wyraźne cele, standardy, role
- Bezpośrednia komunikacja
- Zaufanie do innych
- Przestrzeń dla wszystkich
- Samorealizacja
- Twórczość
- Pomocna atmosfera
- Efektywne spotkania
- Współzależność
- Elastyczność

### ZŁY ZESPÓŁ:

- Niejasne cele, standardy i role
- Komentarze na boku
- Niezdrowa rywalizacja
- Brak przestrzeni dla wszystkich
- Brak zaangażowania
- Brak inspiracji
- Niezdrowe napięcia
- Poczucie straty czasu
- Wymuszona kooperacja
- Sztywne procedury

## Silne strony zespołu

Jednym z najważniejszych źródeł siły zespołu są mocne strony tworzących go osób. Ale największym wyzwaniem stojącym przed członkami grupy jest umiejętność efektywnego wykorzystania swoich atutów w działaniu zespołowym.

### Kolejny, ważny element to sztuka zarządzania zespołem uwzględniająca trzy najważniejsze obszary:

1. Jednostkę – jej potrzeby, cele osobiste, postawy, zachowania i potencjał rozwojowy.
2. Zespół – efektywna komunikacja w zespole, umiejętność współpracy, świadomość wspólnego celu, wzajemne wspieranie się, budowanie dobrych relacji między członkami grupy, a liderem
3. Zadanie – efektywne wykonanie zadania i skuteczne osiągnięcie założonych celów.

Każdy obszar ma wpływ na funkcjonowanie pozostałych elementów. Więc **zespół** wywiera wpływ na **jednostkę** i vice versa.

Brak lub zbyt przywiązanie wagi do któregoś z obszarów zagraża efektywnej pracy grupy. Lider powinien pamiętać, że podstawą do zbudowania i rozwoju zespołu jest sztuka umiejętnego wspierania (w zależności od potrzeb i sytuacji) każdego z jej członków.

## POTENCJAŁ ROZWOJOWY ZESPOŁU

**Najważniejszymi i kluczowymi źródłami potencjału rozwojowego zespołu są:**

- **zdolności i talenty jednostek tworzących zespół;**
- **wiedza i doświadczenie każdej osoby;**
- **umiejętności (osobiste i zawodowe);**
- **cechy osobowości (typ osobowości);**
- **elastyczność w komunikacji (mimo istniejących różnic).**

---

**NASTRÓJ → MOTYWACJA → REZULTATY**

### III. SZTUKA ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM

Aby ustalić, co naprawdę powinien robić skuteczny menedżer/lider, angielski socjolog John Adair przeprowadził badania dotyczące funkcjonowania różnych zespołów. Na podstawie tych badań powstała teoria „Trzech kół”.



#### Podstawowe założenia

1. Menedżer to „osoba, której zadaniem jest osiągnięcie rezultatów z, i poprzez innych ludzi”.
2. Potrzeby pod kątem osiągnięcia celów, zespołu i poszczególnych jednostek w tym zespole mogą w dowolny sposób być ze sobą sprzeczne.
3. Osiągnięcie zadowalającej równowagi między tymi sprzecznymi potrzebami jest zadaniem menedżera w średniej lub dłuższej perspektywie czasu. W krótkiej perspektywie czasu, jego zadaniem będzie szybkie rozwiązanie problemu zaistniałej nierównowagi.

Skuteczne kierowanie i zarządzanie wymaga elastyczności oraz świadomości potrzeby integracji tych trzech obszarów.

#### Zastosowanie

Tabela na sąsiedniej stronie zawiera niektóre podstawowe działania menedżera:



PODSTAWOWE DZIAŁANIA, ZADANIE	ZESPÓŁ	JEDNOSTKA	CEL
Zdefiniowanie celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdefiniowanie zadania oraz warunków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wciągnięcie zespołu</li> <li>• Wspólne zaangażowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyjaśnienie celów</li> <li>• Uzyskanie akceptacji</li> </ul>
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalenie priorytetów</li> <li>• Sprawdzenie środków</li> <li>• Ustalenie działań</li> <li>• Ustalenie norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukowanie i ćwiczenie</li> <li>• Konsultowanie</li> <li>• Inicjowanie pomysłów / pobudzanie do działania</li> <li>• Rozwijanie sugestii</li> <li>• Przydzielanie ról</li> <li>• Planowanie narad i czasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena umiejętności</li> <li>• Podnoszenie poziomu</li> <li>• Wyznaczanie celów</li> <li>• Delegowanie</li> </ul>
Komunikowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poinstruowanie zespołu</li> <li>• Sprawdzenie zrozumienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadawanie pytań</li> <li>• Udzielanie odpowiedzi</li> <li>• Uzyskanie informacji zwrotnej (feedbacku)</li> <li>• Słuchanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadawanie pytań</li> <li>• Słuchanie</li> <li>• Udzielanie odpowiedzi</li> <li>• Pobudzanie zapału</li> <li>• Uzyskanie feedbacku</li> </ul>
Wspieranie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza i ocena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordynowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udzielanie rad</li> </ul>
Analizowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępu</li> <li>• Utrzymanie norm</li> <li>• Dyscyplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobudzanie wzajemnego wsparcia</li> <li>• Rozwiązywanie konfliktów</li> <li>• Analiza i ocena postępu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspomaganie</li> <li>• Docenianie starań</li> <li>• Podnoszenie poziomu</li> </ul>
Ocenianie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podsumowanie postępu</li> <li>• Analiza i ocena celów</li> <li>• Ponowne planowanie, jeśli jest taka potrzeba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznanie sukcesu</li> <li>• Wyciąganie wniosków z porażki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena działania</li> <li>• Pochwała / podziękowanie</li> <li>• Podnoszenie poziomu</li> </ul>

(J. Adair, Effective Teambuilding, 1986)

Praktyka pokazuje, że wolontariusze z firm biznesowych i organizacji pozarządowych uczestniczący w projektach zespołowych, mają niepowtarzalną szansę na zbudowanie efektywnych i skutecznych zespołów. Mogą osiągnąć ten cel dzięki, m.in. zaangażowaniu się w niezwykle wyzwania realizowane na rzecz osób potrzebujących.

Pracowników i menedżerów angażujących się w takie akcje do działania motywują wyższe wartości i potrzeby. Jedną z nich jest chęć udziału w życiu społecznym. Odgrywa ona bardzo ważną rolę i wiąże się zarówno z akceptacją społeczną, jak i samoakceptacją.

## ĆWICZENIE 1

**Jakie są moje silne strony jako jednostki w zespole w miejscu pracy? (Wymień przynajmniej trzy)**

**Jakie są moje silne strony jako wolontariusza w sytuacji pomagania? (Wymień przynajmniej trzy)**

**W jaki sposób i gdzie chciałbym je twórczo wykorzystać?**



## IV. SILNE STRONY ZESPOŁU W DZIAŁANIU

Tajemnica sukcesu każdego zespołu tkwi w dostrzeżeniu silnych stron każdej jednostki i w umiejętności ich efektywnego wykorzystania.

Nie oznacza to jednak, że mamy zaniechać pracy nad swoimi słabymi stronami, brakami i błędami. Chodzi o to, aby nie skupiać się nadmiernie na słabościach, bo wtedy niewiele dowiemy się o swoich mocnych stronach.

**Aby przełamać spiralę „wiecznych słabości i niemożności” jednostki i zespołu, trzeba skoncentrować się na dwóch kluczowych założeniach:**

- silne strony (ukryte talenty), które są w nas obecne i mają charakter trwały i wyjątkowy;
- największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby, to obszar jej atutów.

Takimi właśnie założeniami kierują się najlepsi i skuteczni menedżerowie, dla których rozwój własny, ich zespołów i pracowników jest priorytetem.

**Co więc należy zrobić, aby skutecznie wspierać w rozwoju siebie i swoich podwładnych?**

- Należy poznać mocne punkty swoje i podwładnych.
- Trzeba się zastanowić jak można je lepiej wykorzystać w działaniach indywidualnych i zespołowych.
- Powinno się uznać, że silne strony są drogą do naszej większej efektywności i skuteczności.

## PRZYKŁAD Z PRAKTYKI - Wolontariusze biznesu w działaniu

Zespół pracowników z dużej firmy ubezpieczeniowej postanowił podjąć wyzwanie i wziął udział w projekcie społecznym na rzecz dzieci z Ośrodka Szkolno–Wychowawczego. Pracownicy–wolontariusze malowali pomieszczenia, remontowali plac zabaw, instalowali nowe komputery i szkolili z zakresu nowego oprogramowania. Zadania realizowano w trzech zespołach pod kierunkiem wyłonionych spośród nich liderów. Całość projektu nadzorował jeden lider–koordynator.

W czasie tych prac każdy zespół przypisano do jednego trenera zewnętrznego. Jego zadaniem była obserwacja i analiza procesu grupowego oraz „dyskretna” facylitacja połączona z informacją zwrotną.

Podczas tzw. „stopklatek” (spotkania zespołu na koniec dnia) trener omawiał zadania wykonywane przez wolontariuszy w kontekście kilku ważnych aspektów pracy zespołowej: komunikacji w każdym zespole i między trzema grupami, współpracy i wzajemnym wspieraniu się, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, roli lidera i podziału zadań, efektywnemu wykorzystaniu zasobów oraz uczeniu się i korygowaniu błędów dzięki bieżącej informacji zwrotnej.

Po zakończeniu pracy wolontariusze przyznali, że udział w tym projekcie przyniósł im wiele korzyści, m.in. mieli poczucie udziału w bardzo pożytecznej akcji na rzecz innych, rozwinęli swoją wrażliwość społeczną i wzbogacili świat swoich wartości, wzmocnili więzi między sobą, poznali lepiej swoje silne strony w działaniu, rozwinęli umiejętności lepszego komunikowania się i efektywnej współpracy w warunkach nowego wyzwania zespołowego. Poza tym, poczuli się potrzebni i ważni dla innych.

Ten przykład pokazuje, że przez wolontariat pracowniczy można efektywnie budować i rozwijać zespół oraz skutecznie osiągać założone cele. Można też wzmacniać swoją proaktywną postawę oraz doskonalić kreatywność indywidualną i zespołową.

## Case study ING Bank Śląski

### Nowe spojrzenie na świat

Spostrzeżenia wolontariuszy z ING Banku Śląskiego po projekcie budowy placu zabaw dla podopiecznych Ośrodka Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym „Krok za Krokiem” w Zamościu, Koło Terenowe w Biłgoraju.

**Cierpliwość** – to cecha, którą wychowawczynie ośrodka wymieniły jako najważniejszą w swojej pracy. Podobne odczucie mieli uczestnicy szkolenia. Jednak, to szacunek dla innych i umiejętność słuchania wymieniali na pierwszym miejscu wśród cech, które chcieliby w sobie rozwijać. Prace wychowanków ośrodka wręcz onieśmieliły nas i postawiły w zupełnie nowym świetle wartość naszej pracy wykonanej dla nich.

*„Byłam pod olbrzymim wrażeniem prac wykonanych przez podopiecznych Ośrodka – mimo ich fizycznej i często umysłowej niepełnosprawności wykonują przepiękne obrazy, gobeliny, ceramikę, które wnoszą pierwiastek piękna w życie innych ludzi.”*

**Otwartość** – wychowankowie Ośrodka zaskoczyli nas swoją bezpośredniością i łatwością nawiązywania kontaktów. Większość z nas, na co dzień nie ma kontaktu z osobami niepełnosprawnymi i miała obawy, jak zachować się, aby nikogo nie urazić. Niepotrzebnie.

*„Bardzo miło wspominam widok wychowanków Ośrodka chwytających za pędzle i malujących wspólnie z nami, przy okazji rozmawiając o swoich zainteresowaniach, rodzinach.”*

*„Zrozumiałem, że powinienem, na co dzień robić więcej, by nawiązywać kontakt, rozmawiać i starać się zrozumieć osoby niepełnosprawne. Okazało się, że to wcale nie jest takie trudne.”*

## Nasza wspólna praca stworzyła nam okazję do wzajemnej integracji i rozwoju:

### Integracja:

- Pracowaliśmy wszyscy razem, nikt nie czuł się pominięty.
- Byliśmy zaangażowani i czerpaliśmy radość ze wspólnej pracy.
- Byliśmy nastawieni na współpracę, bez jakiegokolwiek rywalizacji.

### Rozwój:

- Nauczyliśmy się szacunku dla innych i polegania na sobie nawzajem.
- Doświadczaliśmy, jak ważne jest słuchanie i cierpliwość.

Opisany przypadek nie jest ani bohaterski, ani wyjątkowo szlachetny, jest po prostu zwykły. Jednak uświadomił nam, że jest w naszym życiu czas na pomoc innym, że poświęcając niewiele możemy zdziałać dużo dobrego. I, że nie trzeba daleko szukać, aby znaleźć miejsce, w którym nasza pomoc będzie bardzo mile widziana.

## WARTO ZAPAMIĘTAĆ!

**Uczestnictwo w projektach wolontariackich umożliwia wprowadzanie niezwykle cennych wartości do kultury organizacji:**

1. **Odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej.**
2. **Solidarności ze współpracownikami.**
3. **Wrażliwości na potrzeby innych.**
4. **Dzielenia się swoimi przywilejami z pozostałymi pracownikami.**
5. **Kreatywności i innowacyjności.**

## V. PODEJMOWANIE WYZWAŃ SZANSĄ NA ROZWÓJ

Aby móc skutecznie wzbogacać swój potencjał oraz budować i rozwijać zespół trzeba odważnie podejmować różne wyzwania. Jak pokazuje praktyka, to właśnie podejmowanie wyzwań pozwala zrobić „milowy krok” w rozwoju samego siebie i naszego zespołu. Dzieje się tak dlatego, że trudne zagadnienia zachęcają nas do zmierzenia się z czymś, czego dotychczas nie robiliśmy, a w konsekwencji ułatwiają nam odkrywanie ukrytych możliwości rozwojowych.

### Wyzwania zamiast problemów

Nie możemy na różnorodne trudności i stojące przed nami zadania (zarówno te osobiste, jak i zawodowe) patrzeć wyłącznie jak na niemożliwe do rozwiązania problemy.

Myślenie i działanie w kategoriach „wiecznych problemów” osłabia naszą motywację i zmniejsza energię do działania.

Natomiast podejście do problemów i zadań jako do wyzwań, zmienia naszą perspektywę i pokazuje nowe możliwości działania.

To właśnie odważne podejmowanie wyzwań jest najlepszą drogą do szybkiego i skutecznego rozwoju indywidualnego i zespołowego.

A zatem – zamiast narzekać, że jest źle i trudno, zamiast wszędzie dostrzegać niemożliwe do rozwiązania problemy, podejmujemy **WYZWANIA!**

## KILKA WAŻNYCH PYTAŃ DLA WOLONTARIUSZA:

**Czy zdarza Ci się patrzeć na trudności i niepokojące zjawiska wyłącznie jak na problemy?**

**Jeśli tak, to czy chcesz zmienić tę perspektywę i zacząć patrzeć na różne problemy jak na wyzwania?  
Na pewno?**

**Jeśli Twoja odpowiedź jest pozytywna, to pora na ćwiczenie, w którym możesz zdefiniować swoje aktualne wyzwania zawodowe i zastanowić się, jak je twórczo wykorzystać.**



## ĆWICZENIE 2

**Jakie wyzwania stoją obecnie przed Tobą jako wolontariuszem?**

**Jakiego wsparcia potrzebujesz aby wyzwania te podjąć i konsekwentnie je zrealizować?**

---

## **VI. BĄDŹ BARDZIEJ ELASTYCZNY I PODEJMUJ WYZWANIA**

### **Analiza potencjału rozwojowego człowieka**

Istnieje wiele różnych możliwości analizowania i badania potencjału rozwojowego jednostki i zespołu. Celem takich badań jest nie tylko określenie typu własnej osobowości, ale przede wszystkim poznanie ukrytych możliwości rozwojowych tkwiących w nas.

Każdego z nas interesuje zapewne odpowiedź na kluczowe pytanie:

*„Jeżeli poznasz i zrozumiesz typ swojej osobowości oraz leżące u jego podstaw funkcje umysłowe i preferowane postawy, będziesz w stanie przewidzieć swoje zachowanie”.*

*Carl Gustaw Jung*

## **JAKI NAPRAWDĘ JESTEM?**

**Jakie są moje mocne strony?**

**Co powinienem w sobie udoskonalić i zmienić?**

**Jak skutecznie porozumiewać się z innymi, aby uwzględniać ich potrzeby i rozumieć ich język?**

**Jak elastycznie reagować na zmiany i skutecznie osiągać cele?**

**Jak z różnorodności osobowościowej i kulturowej wydobyć to, co we mnie i innych najbardziej wartościowe?**

**Jak mimo istniejących różnic i potencjalnych konfliktów uzyskać wysoką efektywność i skuteczność w działaniach zawodowych i społecznych?**

**Aby zoptymalizować trafność i realność odpowiedzi na powyższe pytania, zachęcamy cię, abyś określił swój typ preferencji osobowościowych. Zanim to zrobisz pamiętaj, że:**

- wszystkie typy są równie dobre;
- ludzie o różnych typach są równie efektywni;
- im większe zróżnicowanie typów w zespole, tym większy jego potencjał.

### **W jaki sposób określić swój typ preferencji osobowościowych?**

Korzenie koncepcji typów preferencji osobowościowych można znaleźć w pracach znanego szwajcarskiego psychologa Carla Gustawa Junga. Naukowiec dzięki swoim obserwacjom i badaniom doszedł do wniosku, że zachowanie, które wydaje się nieprzewidywalne, można przewidzieć. Ale tylko wtedy, gdy poznamy i zrozumiemy funkcje umysłowe i preferowane postawy leżące u podstaw tego zachowania.

Jednym ze sposobów jest znane w świecie biznesu narzędzie badawcze **MBTI (Myers – Briggs Type Indicator)**. Służy ono do poznania i oceny potencjału rozwojowego człowieka. MBTI nie jest w istocie testem, lecz **wskaźnikiem** (ang. indicator), w którym nie występują prawidłowe oraz nieprawidłowe odpowiedzi, dobre lub złe, zdrowe lub chore typy osobowości. Wszystkie typy preferencji są równie cenne, z różnymi sobie właściwymi zaletami i słabościami. Wynik tego badania, nie wskazuje jakości konkretnej preferencji ale pokazuje nam relatywną siłę każdego elementu w stosunku do drugiego.

Jung wyróżnił trzy skale preferencji i osiem typów osobowości, natomiast twórczynie MBTI Katherine Briggs i jej córka Isabel Myers, w oparciu o długoletnie badania opisały cztery skale preferencji i szesnaście odrębnych typów osobowości.

Według typologii MBTI istnieje 16 różnych typów preferencji osobowościowych. Nie oznacza to, że każdy z nas nie jest jedyny w swoim rodzaju. Mimo licznych podobieństw, każdy człowiek jest niepowtarzalny.

**Na przykład:** 300 osób o tym samym typie preferencji osobowościowych, to zróżnicowana grupa, ponieważ:

- każdy miał innych rodziców;
- wyrastał w otoczeniu różnych wzorców wychowawczych (rodzice, nauczyciele, inne znaczące osoby);
- każdy posiada inny układ genów;
- wszyscy mają inne doświadczenia życiowe;
- każdy miał/ma inne zainteresowania i talenty.

Wszyscy jednak wykazują wiele wspólnego ze sobą. Identyfikacja typu osobowości pomaga nam odkryć i nauczyć się jak wykorzystywać w życiu osobistym i zawodowym te wspólne cechy.

## Myers - Briggs Type Indicator (MBTI)

### Charakterystyka typów preferencji osobowościowych

Zastosowanie MBTI:

- Doskonalenie umiejętności skutecznego porozumiewania się z innymi.
- Budowanie i rozwijanie trwałych i satysfakcjonujących relacji międzyludzkich.
- Ulepszanie komunikacji w relacjach zawodowych (indywidualnych i zespołowych).
- Zwiększenie efektywności i skuteczności w działaniach zawodowych.
- Poprawa organizacji swoich działań i lepsze zarządzanie czasem.
- Skuteczne rozwiązywanie problemów i konfliktów (w relacjach indywidualnych i zespołowych).

***„Aby skutecznie się porozumiewać i efektywnie współpracować z innymi, powinniśmy postępować wobec innych tak, jak oni chcieliby, żeby wobec nich postępować. Chodzi o to, aby nauczyć się mówić ich językiem.”***

***B.B. Tieger, P.D.Tieger, 2005***

## CO MIERZY MBTI?

### Preferencje w zakresie czterech wymiarów osobowości:

#### 1. zarządzania swoją energią

**Introwersja/Introwersion (I)**

**Ekstrawersja/Extraversion (E)**

W jaki sposób wzajemnie oddziałujemy ze światem i dokąd kierujemy energię?

#### 2. zbierania i analizowania informacji

**Poznanie/Sensing (S)**

**Intuicja/Intuition (N)**

Jaki rodzaj informacji naturalnie spostrzegamy?

#### 3. podejmowania decyzji

**Myślenie/Thinking (T)**

**Odczuwanie/Feeling (F)**

Jak podejmujemy decyzje?

#### 4. organizacji swoich działań

**Osądzanie/Judging (P)**

**Obserwacja/Perceiving (P)**

Czy wolimy żyć w sposób bardziej strukturalny, zorganizowany, czy też bardziej spontaniczny?

## INTROWERTYCY (I)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- cenią sobie prywatność i możliwość bycia samemu
- unikają bycia w centrum zainteresowania
- najpierw myślą, a potem działają
- rozważają sprawy w głębi swych umysłów
- wolą dzielić informacje osobiste z kilkoma wybranymi osobami
- słuchają raczej niż mówią
- reagują po chwili czasu na zastanowienie
- lubią mieć czas na refleksję
- najpierw lubią „przemyśleć” problem, potem „przegadać” z innymi
- najchętniej uczą się w ciszy poprzez głęboką refleksję
- nie lubią formalnych spotkań z nieznanymi osobami
- często wyglądają na zamyślonych
- lubią komunikować się na piśmie
- będąc sami ze sobą odzyskują energię do działania z innymi

## EKSTRAWERTYCY (E)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- lubią komunikować się na piśmie
- będąc sami ze sobą odzyskują energię do działania z innymi
- często, bez zastanowienia wypowiadają głośno swoje myśli
- pobudza ich przebywanie z innymi ludźmi
- lubią być w centrum zainteresowania
- najpierw działają, potem myślą
- swobodnie dzielą się informacjami osobistymi
- mówią więcej niż słuchają
- aktywnie szukają możliwości współdziałania z innymi
- często zaangażowani są w wiele aktywności na raz
- najchętniej uczą się przez działanie
- najbardziej lubią „przegadać” problem z innymi
- odzyskują siły przez wspólne działanie/zabawę z innymi ludźmi
- będąc sami mają poczucie marnowania czasu
- reagują szybko; lubią szybkie tempo

## INTUICYJNI (N)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- zwracają uwagę na „duży obraz” (od ogółu do szczegółu)
- ufają inspiracji i wyciągniętem z niej wnioskom
- lubią nowe idee i koncepcje same w sobie
- cenią wyobraźnię i innowacje
- lubią opanowywać nowe umiejętności; łatwo się nudzą po nabyciu nowych zdolności
- bywają ogólni i symboliczni, obrazowi; używają metafor i analogii
- przedstawiają informacje skokowo, w sposób ogólnikowy
- myślą w sposób abstrakcyjny i tworzą nowe teorie
- poszukują wzorów i znaczeń w faktach
- koncentrują się na przyszłości
- szukają nowych rozwiązań
- inspirują i motywują ich wizje przyszłości
- pytają o cel, mniej są zainteresowani sposobem dojścia do celu
- rozwiązują problemy w sposób kreatywny – często pomijając „niepotrzebne” kroki



## POZNAJĄCY (S)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- koncentrują się na tym, co jest konkretne i praktyczne
- ufają temu, co pewne i konkretne
- nowe pomysły podobają im się tylko wtedy, jeśli mają praktyczne zastosowanie
- cenią realizm i zdrowy rozsądek
- lubią doskonalić i wykorzystywać posiadane umiejętności
- w analizie informacji są precyzyjni, ściśli i dosłowni
- zwracają uwagę na szczegóły, wymagają precyzji (od szczegółu do ogółu)
- cenią sobie doświadczenie praktyczne
- są zorientowani na teraźniejszość („tu i teraz”)
- przy rozwiązywaniu problemu stosują maksymę „krok po kroku”
- trzymają się procedur
- są realistami – „twardo chodzą po ziemi”
- lubią sprawdzone rozwiązania

## MYŚLĄCY (T)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- używają obiektywnych kryteriów by podjąć decyzję
- wycofują się; stosują wobec problemu bezstronną analizę
- cenią logikę, sprawiedliwość i uczciwość; jedna norma dla wszystkich
- mogą być postrzegani jako ludzie bez serca, niewrażliwi i mało troskliwi
- uważają, że prawdomówność jest ważniejsza niż fakt
- wierzą, że uczucia mają znaczenie tylko wtedy, gdy są logiczne
- motywuje ich pragnienie dokonania i osiągnięcia celów
- starają się być logiczni w sposobie myślenia
- koncentrują się na przyczynie i skutku oraz na zadaniu
- są obiektywnymi krytykami
- dyskutują, gdy mają argumenty
- u innych ludzi cenią ich kompetencje
- myślą w kategoriach zysków i strat

## ODCZUWAJĄCY (F)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- często podchodzą do problemu zbyt osobiście, kierując się przekonaniami lub własnymi wartościami
- kroczą naprzód; rozważają wpływ działań na innych
- cenią empatię i zgodę; widzą wyjątki od reguły
- w sposób naturalny lubią podobać się innym
- mogą być postrzegani jako zbyt emocjonalni, nielogiczni i słabi
- uważają, że takt jest równie ważny jak prawdomówność
- wierzą, że każde uczucie ma znaczenie, niezależnie od tego, czy jest rozsądne czy nie motywuje ich pragnienie bycia docenianymi
- koncentrują się na harmonii w relacjach z innymi
- szukają wspólnych punktów i pozytywów z innymi
- traktują innych jak unikalną jednostkę
- w pracy zwracają uwagę na sposób dojścia do celu i wpływ decyzji na ludzi
- zwracają uwagę na „wartości dodane”
- unikają krytyki, ale w konflikcie bywają czasem zbyt krytyczni

## OSĄDZAJĄCY (J)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- lubią podejmować decyzje i planować
- są dobrze zorganizowani
- posiadają etykę pracy: najpierw praca, potem zabawa
- ustalają cele i pracują, by osiągnąć je w terminie
- wolą wiedzieć, w co się pakują
- są zorientowani na produkt (nacisk na zakończenie zadania)
- czerpią satysfakcję z ukończenia projektu
- uznają czas za skończony, ograniczony zasób i poważnie traktują terminy końcowe
- nie lubią pracować pod dużą presją czasu
- cenią sobie strukturę podczas spotkań
- lubią kontrolować siebie i otoczenie
- podążają zgodnie z planem
- źle znoszą nagłe zmiany

## OBSERWUJĄCY (P)

### Charakterystyka typowych zachowań:

- są najszczęśliwsi pozostawiając opcje otwarte
- mają etykę zabawy: najpierw się bawić, potem dokończyć pracę
- zmieniają cele, w miarę jak nadchodzą nowe informacje
- lubią przystosowywać się do nowych sytuacji
- są zorientowani na proces (nacisk na to jak zadanie jest kończone)
- czerpią satysfakcję z rozpoczynania projektu
- uważają czas za odnawiający się zasób i terminy końcowe traktują jako elastyczne
- nie lubią podejmować „zbyt wcześnie” decyzji
- presja czasu motywuje ich do efektywnego działania
- są postrzegani jako osoby spontaniczne
- dobrze się adaptują do zmian
- źle znoszą sztywne procedury

## ĆWICZENIE 3

### Charakterystyka typowych zachowań:

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

Doświadczenie i badania pokazują, że największy potencjalny konflikt w zespole może wystąpić pomiędzy osobami o najbardziej skrajnych typach preferencji osobowościowych (w tabeli umieszczonych na skrajnych biegunach po przekątnej, np. między ISTJ i ENTJ lub ESTJ

i INTJ). Ale dzięki zrozumieniu różnic w zespole, możemy nauczyć się elastycznie komunikować ze wszystkimi typami osobowości. Wymaga to jednak specjalnego treningu indywidualnego i zespołowego realizowanego w formie specjalnych programów szkoleniowych.

## ĆWICZENIE 4

### OBSERWOWANE ZACHOWANIA WŁASNEGO TYPU

1. Podczas wykonywania pracy zawodowej

2. Podczas świadczenia wolontariatu





## MÓJ TYP MBTI

Uwagi, refleksje i wnioski

## MBTI – WARTO ZAPAMIĘTAĆ!

1. Poznanie i zrozumienie typu preferencji osobowościowych (własnego i innych osób) pomaga efektywnie komunikować się z innymi i być bardziej skutecznym w osiągnięciu celów zawodowych.
2. Ludzie o takim samym lub podobnym typie osobowości zazwyczaj całkiem dobrze rozumieją się nawzajem. Nie oznacza to jednak, że zawsze zgadzają się ze sobą.
3. Im bardziej twój typ osobowości różni się od typu twoich współpracowników i kolegów, tym większe jest prawdopodobieństwo kłopotów ze zrozumieniem się.
4. Aby skutecznie się porozumiewać ze sobą, powinniśmy postępować wobec innych tak jak oni chcieliby, żeby wobec nich postępować. Trzeba nauczyć się mówić ich językiem.
5. Warto pamiętać, że ludzie nie mają pojedynczych preferencji (np. nikt nie jest tylko ekstrawertykiem), lecz kombinację czterech różnych. Z jednej strony świadczy to o bogactwie naszego potencjału, z drugiej zaś stanowi dla każdego z nas prawdziwe wyzwanie.

## Role zespołowe

Kiedy już poznałeś typ swojej osobowości i masz już wgląd w swoje preferencje, czas aby przyjrzeć się roli, jaką najpełniej realizujesz w zespole. Dzięki temu będziesz mógł w pełni wykorzystać swój potencjał dla dobra wszystkich uczestników i odbiorców projektu wolontariackiego. Zwłaszcza dla ciebie. Nie proponujemy ci tutaj do wypełnienia testu, lecz pokazujemy przekrój ról do autorefleksji.

### Role zespołowe wg Belbina:

#### Koordynator /Coordinator/

- **Koordynator ma dominującą osobowość. Jest człowiekiem o dużej sile ducha.**
- **Jego głównym zadaniem w grupie jest kierowanie ludźmi.**
- **Potrafi sprawnie komunikować się z otoczeniem.**
- **Posiada umiejętność aktywnego słuchania innych.**
- **Dyplomatycznie stymuluje współpracowników do zmiany stanowiska.**
- **Nie jest agresywny. Dominuje w sposób nienarzucający się.**
- **Do współpracowników podchodzi w indywidualny sposób.**
- **Jest elastyczny i tolerancyjny.**
- **Ufa zespołowi i wierzy w jego siły.**
- **Jest silnie zorientowany na osiągnięcie celu.**
- **Skutecznie korzysta z różnorodnego potencjału tkwiącego we współpracownikach.**

### Wyrażenia charakterystyczne dla Koordynatora:

- „Zebraliśmy się to po to, aby...”
- „Najpierw załatwmy to, a potem...”
- „Podsumowując, najważniejsze kwestie to...”
- „Może mógłby Pan..., a następnie kolega...”
- „Aby wrócić do zasadniczej sprawy, czy możesz...”

### Myśliciel /Plant/

- Jest o wysokiej inteligencji i twórczym umyśle.
- Zaskakuje celnymi ripostami bądź komentarzami o ironiczo-żartobliwym zabarwieniu, poczytywanym przez nieuwważnych za „czyste złośliwości”.
- W pracy nie chce uzależniać się od innych. Kieruje się własnymi zasadami.
- Jest ekscentryczny, zawsze „trochę na uboczu”.
- Współpraca z nim nie jest łatwa, ale niewątpliwie – interesująca i dostarczająca wielu bodźców.
- Z jednakową wytrwałością koncentruje się na realizacji własnych idei, co na realizacji celu zespołowego.
- Lubi angażować się w poważne projekty, zaniedbując przy tym mniej skomplikowane zadania.
- Myśliciel dominuje w grupie. Stanowi doskonałe wsparcie dla mniej śmiałych i kreatywnych członków zespołu.
- Aby realizował się w pracy powinien posiadać dużą swobodę i teren do realizacji swoich pomysłów. Więcej niż jeden myśliciel w zespole niesie ze sobą wysokie prawdopodobieństwo występowania wzmożonych konfliktów.
- Grupa nie zawsze akceptuje jego rzutkość, szybkość myślenia i oryginalne pomysły.

- Myśliciel niekoniecznie skupia się na realiach istotnych już w trakcie działania.
- Jego duma nie zawsze pozwala mu wycofać się z realizacji zaproponowanego pomysłu trudnego do wdrożenia.
- Myśliciel jest w zasadzie introwertykiem. Jest nadwrażliwy i łatwo go urazić. Ma wówczas skłonność do zamykania się w sobie.
- Jest także mizantropem. Obawia się, że inni chętnie podpiszą się pod jego wspaniałymi pomysłami.
- Jest czuły na inteligentne pochwały.

#### Zwroty charakterystyczne dla Myśliciela:

- „A gdyby tak..”
- „Przyjrzyjmy się temu dokładniej..”
- „Powinien być pomarańczowy..”
- „A gdyby odwrócić sytuację, to mamy..”
- „Nie możemy zapominać o skutkach przyciągania..”
- „Może lepiej wróćmy do podstaw..”

## Lokomotywa /Shaper/

- Lokomotywa jest ekstrawertykiem o niespożytym dynamizmie i energii działania,
- Wytrwale „ciągnie za sobą pozostałe wagoniki”.
- Jest człowiekiem niespokojnym, nerwowym, impulsywnym, śmiało i błyskawicznie rzucającym wyzwania oraz dążącym do jak najszybszej realizacji celu.
- Ma wysoką potrzebę osiągnięć i jest zorientowany na zadania.
- Nie lubi tracić czasu na przedłużające się rozważania wariantów rozwiązania problemu.

- Nie obawia się reagować emocjonalnie i głośno okazywać swoje niezadowolenie.
- Nie ufa innym i nie zależy mu na zdobywaniu sympatii otoczenia. Indywidualista i oportunistą.
- Z niecierpliwością wypatruje chwili, kiedy pomysł zacznie przeobrażać się w realne działania i przyniesie wymierne korzyści.
- Inspiruje działania współpracowników, zachęca ich do kontynuowania rozpoczętych planów.
- U innych ceni sobie samodzielność, jednak, gdy uznaje za stosowne, działa autokratycznie i gorączkowo, owładnięty wizją realizacji planu i obojętny na protesty spokojniejszych członków grupy. Nie zrazi go wówczas nawet ostra krytyka ze strony pozostałych osób.
- Chętnie rywalizuje, jeszcze chętniej – widzi siebie jako zwycięzcę.
- Śmiały, przebojowy i nierzadko także agresywny, czym niewątpliwie pobudza agresję u kolegów.
- Bezceremonialnie potrafi krytykować innych i ich działania oraz burzyć spokój panujący w zespole. Zawsze jednak jest inicjatorem działania i gdy mamy go w zespole, nie grozi nam stagnacja...

#### **Zwroty charakterystyczne dla Lokomotywy:**

- *„Do zrobienia mamy...”*
- *„Nie traćmy czasu - przecież musimy...”*
- *„Nie, mylisz się. Najważniejsze to...”*
- *„Jeśli połączymy twoją propozycję z tym, co powiedział on, to możemy...”*

## Krytyk wartościujący /Monitor Evaluator/

- Jest bardzo inteligentny.
- Stonowany w zachowaniach, poważny, opanowany.
- Wnikliwie, krytycznie i jednocześnie obiektywnie analizujący różnorodne pomysły.
- Dzięki dystansowi, z jakim obserwuje przebieg wydarzeń, jest w stanie rzetelnie oceniać zasadność wprowadzanych zmian lub możliwości realizacji złożonych projektów. Czyni to w chłodny, pozbawiony nadmiernych emocji sposób.
- Nie jest innowacyjny, ani też silnie zmotywowany do wielkiego zaangażowania w pracę.
- Zazwyczaj „z boku” obserwuje i dokładnie analizuje wszelkie sytuacje, włączając się w momencie, gdy niezbędne jest podsumowanie i ocena.
- Logicznie i trafnie potrafi wskazać silne i słabe strony pomysłów, niekiedy ostudzając w ten sposób nieuzasadniony optymizm zespołu.

### Wyrażenia charakterystyczne dla Krytyka Wartościującego:

- „Trudność w tym, że...”
- „Musimy mieć baczenie na...”
- „Nie przeoczmy...”
- „Jeżeli nie stracimy z pola widzenia sedna tej sprawy, to powinniśmy...”

## Dusza zespołu /Team Worker/

- Bezproblemowo nawiązuje kontakty z innymi. Bardzo towarzyski, zrelaksowany.
- Chętnie i aktywnie słucha, umiejętnie zachęcając rozmówców do wyrażania opinii.
- Jest człowiekiem o dużej wrażliwości, wnikliwości i spostrzegawczości.
- Jest osobą spokojną, bezkonfliktową, pozbawioną agresji i potrzeby dominacji.
- Umiejętnie wkomponowuje się w zespół i dba o dobrą współpracę w grupie.
- Najważniejszy jest dla niego cel, do którego zmierza zespół, spokojna współpraca i brak utrudniających ją niesnasek, dlatego też dyplomatycznie dąży do załagodzenia sporów czy też znalezienia rozsądnego rozwiązania konfliktu. Czyni to, dlatego, gdyż zależy mu, aby nie tracić energii poszczególnych członków grupy na walkę, ale wykorzystać potencjał tkwiący w zespole i sprawnie, w zdrowej atmosferze realizować zadania.
- W zespole pełni rolę uspokajającą. Jest świadom nawet „cichych” niepokojów lub rozterek w grupie i zręcznie je łagodzi.

### Zwroty charakterystyczne dla Duszy Zespołu:

- *„Wiesz, wydaje mi się, że powinieneś wysłuchać Karola, co ma do powiedzenia w tej sprawie”*
- *„Pozwólmy jej przedstawić ten pomysł”*
- *„Nie ma potrzeby się kłócić o ...”*
- *„Możemy, ale jak X wróci z urlopu”*

## Skrupulatny wykonawca /Completer/

- Jest introwertykiem. Skryty, skromny, skupiony, sumienny, pracowicie dba o najdrobniejsze szczegóły każdego zadania.
- Lubi precyzyjnie zaplanować pracę i konsekwentnie pracować nad jej wykończeniem.
- Nierzadko niepokoi się zawczasu, czy plan się powiedzie i czy realizacja zadania przebiegnie tak, jak zostało to zaplanowane.
- Wytrwale doprowadza wszystkie sprawy do końca. Jest niepokieszony gdy konieczne jest przerwanie czy wręcz zaniechanie rozpoczętej już pracy. Czuje się wtedy zagubiony i jest mu przykro, że nie mógł dokończyć swoich zadań.
- Jego nieustanny niepokój o to, czy wszystkie drobiazgi zostały wzięte pod uwagę, czy nie pominięto istotnych faktów, czy sprawdzony został nawet najdrobniejszy szczegół; jego zdyscyplinowanie, precyzja i brak wyrozumiałości dla mniej dokładnych współpracowników bywają męczące.
- Znakomicie sprawdza się w końcowej fazie pracy, gdy inni są już zmęczeni, brakuje im motywacji czy cierpliwości do „zapięcia wszystkiego na ostatni guzik”. On jest wówczas w swoim żywiole,
- Można być pewnym, że nie przeoczy niedociągnięć i wskaże ewentualne braki. Zrobi to w celu podkreślenia wagi staranności i precyzji niezbędnych do osiągnięcia znakomitego efektu.

### Wyrażenia charakterystyczne dla Skrupulatnego Wykonawcy:

- „Niech no ja sprawdzę..”
- „Nigdy nie zdołamy..., chyba że...”
- „Nie zapominajmy o...”
- „Nie, musimy... wszystko, żeby to zadziało.”
- „Zwróćmy uwagę na artykuł 3 w ustępie (iv), rozdział G w tomie dziewiątym.”
- „Nie można - będziemy mieli tydzień spóźnienia.”



## Realizator /Implementer/

- Jest człowiekiem czynu. Świetnie sprawdza się, gdy konieczne jest przeformułowanie pomysłów na realne zadania. Praktyk i pragmatyk.
- Pracowity, stabilny, rzetelny, rozsądny. Wzbudza zaufanie i daje poczucie bezpieczeństwa swoim uporządkowaniem, wysoką kontrolą emocjonalną i spokojnym, systematycznym działaniem.
- Preferuje stabilizację, silne, trwałe struktury oraz jasno określone sposoby realizacji planów. Wytrwale i pilnie buduje swoją pozycję w grupie.
- Nie czuje się najlepiej, gdy zmieniane są koncepcje działania; nie jest bowiem improwizatorem.
- Najsprawniej działa w sytuacjach o wysokim stopniu uporządkowania; doskonale radzi sobie z rutynowymi działaniami, które dla innych członków zespołu są często męczące i nieciekawe.
- Respektuje normy grupowe. Nie jest indywidualistą.

### Zwroty charakterystyczne dla Realizatora:

- „Mając na uwadze, ile czasu nam zostało...”
- „Możemy z pewnością zrealizować X w ramach naszego budżetu.”
- „Analiza grawitacyjna to szaleństwo..., ale moglibyśmy umieścić większe ciężary pod spodem.”
- „Zapiszmy to sobie na tablicy.”
- „Jeżeli ten element przybijemy gwoździem, to będziemy pewniejsi wyniku.”
- „Co za wspaniały pomysł.”

## Wartość występowania różnic w zespole

### Różne typy członków zespołu są niezbędne w poszczególnych fazach realizacji zadań.

- Gdy zależy nam na **wykreowaniu nowych idei**, niewątpliwie pomocni w tym będą – Poszukiwacz Źródeł i Myśliciel.
- Koordynator i Lokomotywa doskonale sprawdzą się podczas **komponowania zespołu**. Warto jednak zastrzec, że Lokomotywa nie zawsze jest powszechnie lubiana i aby nie stała się „notorycznym zarzewiem” konfliktów w grupie, jej zachowania wymagają inteligentnego przytemperowania.
- Jeżeli zależy nam na **nawiązywaniu kontaktów z otoczeniem**, w tej roli najlepiej będzie się czuł Poszukiwacz Źródeł i Dusza Zespołu.
- Z kolei podczas **planowania działań i decydowaniu o sposobach postępowania** nieoceniony okaże się Krytyk Wartościujący.
- Zarówno Realizator, jak i Koordynator świetnie poradzą sobie z **organizowaniem pracy i nadzorowaniem jej przebiegu**.
- Sama **realizacja** będzie przebiegała sprawnie gdy powierzymy ją zarówno Skrupulatnemu Wykonawcy, jak i Realizatorowi. Gdy nie ma ich w zespole, trudno w zasadzie mówić o jego dobrym funkcjonowaniu.

## WARTO ZAPAMIĘTAĆ!

W zależności od splotu okoliczności zewnętrznych każdy oprócz roli dominującej w zespole, może też nieźle radzić sobie pełniąc rolę „drugorzędną” oraz, że są także pracownicy całkiem dobrze radzący sobie z kilkoma rolami.

## ĆWICZENIE 6

### OBSERWACJA ROLI WŁASNEGO TYPU

1. Podczas wykonywania pracy zawodowej

2. Podczas świadczenia wolontariatu



Gdybyś miał napisać list do swoich beneficjentów, dla których będziesz realizować projekt wolontariacki, to pomyśl, co w tym liście powinno się znaleźć. Co chcesz napisać, aby wzbudzić zaufanie, otwartość i akceptację beneficjentów.

## ĆWICZENIE 8

### List do potencjalnych beneficjentów

## VII. JAK NIE POWINNA WYGLĄDAĆ PRACA ZESPOŁOWA CZYLI ANTY-TEAMWORK

*Były sobie cztery osoby, które nazywały się: Każdy, Ktoś, Ktokolwiek i Nikt. Trzeba było wykonać bardzo ważną pracę i poproszono o to Każdego. Każdy był pewien, że Ktoś to zrobi. Ktokolwiek mógł to zrobić, ale Nikt tego nie zrobił. Ktoś zezłościł się z tego powodu, ponieważ było to powinnością Każdego. Każdy myślał, że Ktokolwiek mógł to zrobić, ale żadnemu z nich nie przyszło do głowy, że Nikt tego nie zrobi. Skończyło się tym, iż Każdy obwinił Kogoś za to, że Nikt nie zrobił tego, co mógł zrobić Ktokolwiek.*

A jak to wygląda w Twoim zespole?

### ĆWICZENIE 9

Jakie trudności i bariery dostrzegasz w realizowanej przez siebie pracy zespołowej w miejscu pracy?

1. Jak próbujesz sobie radzić z tymi trudnościami?

2. Na ile pomocne Ci są doświadczenia wyniesione z wolontariatu?



## O autorach:

### **Izabela Dyakowska**

Konsultantka ds. wolontariatu pracowniczego i społecznego zaangażowania biznesu, rekomendowana trenerka rozwoju umiejętności osobistych i społecznych (w sytuacji pomagania) oraz zarządzania programami społecznymi. Członkini Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu, Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP, Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Od 1998 roku – w Stowarzyszeniu Centrum Wolontariatu. Tu współtwórczyni i koordynator programu „Wolontariat biznesu” realizowanego od 2002 roku.

### **Włodzimierz Świątek**

Psycholog, trener biznesu, consultant, coach oraz wykładowca w Warsaw Executive MBA (SGH i Carlson Management School University of Minnesota). Uczestniczył w wielu szkoleniach trenerskich w Polsce i innych krajach (USA, Szwajcaria, Anglia). Ukończył międzynarodowe szkolenie trenerskie „The Role of The Facilitator” (Anglia).



## LITERATURA REKOMENDOWANA, czyli CO WARTO POCZYTAĆ?

1. J.Adair, Budowanie zespołu. Jak stworzyć dynamiczny i zwycięski zespół, Warszawa 2001.
2. K.Blanchard, Przywództwo wyższego stopnia, Warszawa 2007.
3. R.Brown, Procesy grupowe, Gdańsk 2006.
4. M.Buckingham, D.O.Clifton, Teraz odkryj swoje silne strony, Warszawa 2003.
5. M.Ćakrt, Typy osobowości dla menedżerów, Gliwice 2006.
6. K. Gleeson, Zrób to od razu. Program Osobistej Efektywności, Poznań 2007.
7. P.D.Tieger, B.Barron–Tieger, Rób to, do czego jesteś stworzony, Warszawa 2005.
8. Report of Points Lights Foundation, Washington 1997.

Serwis internetowy: [www.wolontariatpracowniczy.pl](http://www.wolontariatpracowniczy.pl)

Redakcja: Sis s.c.

Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu

Współfinansowanie: Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Patron merytoryczny i finansowy: Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy

Opracowanie graficzne: Wydawnictwo Lepszych Dni

Druk i oprawa: Roband

Copyright © Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008







[www.wolontariatpracowniczy.pl](http://www.wolontariatpracowniczy.pl)

Organizator



Patron merytoryczny i finansowy

