

# **PODRĘCZNIK DZIAŁAŃ skutecznej liderki i skutecznego lidera**

**MAGDALENA ŁUŻNIAK-PIECHA**

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny



**Autorka:** Magdalena Łuźniak-Piecha

**Redakcja:** Aleksandra Domka-Kordek

**Opracowanie graficzne i skład:** Marek Łomacz

Program:



Projekt realizowany przez:



Partner projektu:



*Program „Młodzi głosują+” jest realizowany w ramach projektu nr POWR.03.01.00-00-T065/18 pt. „Aktywizacja społeczna i obywatelska młodych ludzi w zakresie rozwijania kompetencji kluczowych”, zwanym dalej Projektem. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Priorytet III: Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działanie 3.1 Kompetencje w szkolnictwie wyższym.*

# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE</b> . . . . .	<b>2</b>
-------------------------------	----------

## **ROZDZIAŁ 1.**

<b>Lider(-ka) zna własny system wartości i rozumie wartości innych ludzi</b> . . . . .	<b>3</b>
--	----------

1.1. Wartości ostateczne i instrumentalne. Lider(-ka) potrafi analizować własny i cudzy system wartości . . . . .	3
1.2. Wartości ostateczne i instrumentalne. Sprawdź się . . . . .	6

## **ROZDZIAŁ 2.**

<b>LIDER(-KA) ZNA WŁASNY ZESPÓŁ I UMIE WSPIERAĆ INNYCH LUDZI</b> . . . . .	<b>8</b>
--	----------

2.1. Wymiana społeczna. Lider(-ka) gra uczciwie i rozumie własne zobowiązania . . . . .	8
2.2. Postrzegane wsparcie organizacyjne. Lojalność i zaufanie . . . . .	9
2.3. Budowanie PWO. Składniki i przepis . . . . .	10
2.4. Budowanie PWO. Sprawdź się . . . . .	11

## **ROZDZIAŁ 3.**

<b>LIDER(-KA) W MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁACH – CZYLI NIE TRAKTUJ BLIŹNIEGO SWEGO JAK SIEBIE SAMEGO</b> . . . . .	<b>12</b>
--	-----------

3.1. Liderka i lider – dojrzały do współpracy. Skala dojrzałości . . . . .	12
3.2. Dojrzałość międzykulturowa. Sprawdź się . . . . .	16
3.3. A jeśli ktoś jest mniej dojrzały niż Ty? Przemysł . . . . .	16

## **ROZDZIAŁ 4.**

<b>ZASADY EFEKTYWNEJ PRACY ZESPOŁOWEJ</b> . . . . .	<b>17</b>
---	-----------

4.1. Wielka piątka zespołowa . . . . .	17
4.2. Jak być dobrym graczem zespołowym? . . . . .	18
4.3. Uczenie się w zespole . . . . .	19
4.4. Dobry zespół. Sprawdź się . . . . .	20

<b>ZAKOŃCZENIE</b> . . . . .	<b>22</b>
------------------------------	-----------

## WPROWADZENIE

Niniejszy podręcznik powstał na bazie doświadczeń i badań psychologicznych dotyczących pracy skutecznych liderów. Analizując wiedzę, którą dojrzałym menedżerowie zyskali w pracy w organizacjach, oraz korzystając z efektów badań naukowych prowadzonych w największych organizacjach, będziesz uczyć się stosowania zawartych tu wskazówek w swoim codziennym działaniu.

Podręcznik składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym z nich zajmiemy się analizą struktury wartości. Przyjrzymy się swoim własnym wartościom, zobaczysz, jak wpływają one na Twoje decyzje i zachowania. Dzięki temu zrozumiesz też cudzy system wartości. Łatwiej będzie Ci zrozumieć działania innych ludzi. W drugim rozdziale użyjesz swojej wiedzy o wartościach do nauczenia się, jak tworzyć zespół darzący się wsparciem i wzajemnym zaufaniem. Trzeci rozdział poświęcony jest współpracy z ludźmi, którzy mają inne niż Twoje poglądy, styl życia, wywodzą się z odmiennej kultury. Wykorzystasz zatem wiedzę o wartościach i o umiejętnym wspieraniu innych do nauczenia się pracy w środowisku wielokulturowym. Czwarty rozdział nauczy Cię, jak zapraszać innych do współpracy i jak się od siebie nawzajem uczyć, jak się wzajemnie uzupełniać.

W każdym rozdziale znajdziesz paragraf zatytułowany „Sprawdź się”. Proponujemy tam ćwiczenia, pytania do przemyślenia i tematy do rozmów, które pomogą Ci rozwijać umiejętności.

## ROZDZIAŁ 1.

# Lider(-ka) zna własny system wartości i rozumie wartości innych ludzi

System wartości to bardzo ważny element, decydujący o zachowaniach i postawach ludzi. Dlatego warto w sposób jasny formułować własne wartości, a także – by zapraszać do współpracy osoby, z którymi macie wspólne poglądy na to, co najważniejsze, co motywuje, czym jest właściwe działanie. Doświadczeni liderzy odnoszą się do systemu wartości rozmówców, gdy dyskutują na temat sposobu rozwiązywania różnych problemów i motywują innych do wspólnego działania. Będziesz zatem działać skuteczniej, gdy po pierwsze dobrze uświadomisz sobie własny system wartości – poznasz siebie, i po drugie zachęcisz innych do działania realizującego wartości przez nich cenione – poznasz innych (Łuźniak-Piecha, Kaczkowska-Serafinska, 2017).

### 1.1. Wartości ostateczne i instrumentalne. Lider(-ka) potrafi analizować własny i cudzy system wartości

Jedną z popularniejszych koncepcji dotyczących badania wartości osobistych i społecznych jest koncept **Wartości Ostatecznych i Instrumentalnych** M. Rokeacha (Braithwaite, Law, 1985). Jego znajomość pozwoli Ci porównywać systemy wartości u osób, które w rozmowach i współpracy z Tobą formułują różne poglądy, dotyczące zagadnień politycznych, ekonomicznych, religijnych, kulturowych, a także międzygeneracyjnych.

Zanim przeanalizujemy Twój system wartości i zanim zastanowisz się, jaki system wartości prezentują Twój koleżdy i osoby z otoczenia, warto wyjaśnić, **czym są wartości. Według autora koncepcji (Rokeach, 1973) to:**

- > **konstrukty przekraczające daną, specyficzną sytuację,**
- > **ważne dla jednostki poza i ponad danym kontekstem sytuacyjnym,**
- > **stanowiące osobiste i społeczne priorytety.**

Oznacza to, że kierujesz się swoimi wartościami niezależnie od sytuacji i przez całe życie. Jeśli na przykład ważną wartością jest dla Ciebie prawdziwa przyjaźń, podtrzymujesz tę więź z ludźmi dłużej niż tylko w danej sytuacji, kiedy tak Ci wygodnie (przyjaźń przekraczająca daną, specyficzną sytuację). Oznacza to też, że gdy Twój przyjaciel poprosi Cię o pomoc, pomagasz mu, niezależnie od zmęczenia, niezależnie od tego, że akurat Ci się nie chce albo akurat się trochę posprzeczałicie (poza i ponad danym kontekstem sytuacyjnym). Oznacza to też, że będziesz w życiu dążyć do szukania prawdziwych przyjaciół, którzy będą tak samo lojalni wobec Ciebie, jak Ty wobec nich (przyjaźń stanowi osobisty i społeczny priorytet). Zauważmy, że w ujęciu Rokeacha Twoje wartości to nie tylko wskazówki do postępowania, wzorce dobra i zła, tego, co właściwe i niewłaściwe, lecz także Twoje cele w życiu – to, do czego dążysz, opis Twoich ideałów.

Kolejny ważny element tej koncepcji to **spojrzenie na strukturę wartości w taki sposób, że dostrzegamy dwie grupy owych wartości**. Pierwsza z nich to **WARTOŚCI OSTATECZNE – najważniejsze cele w życiu ludzkim, Twoje najważniejsze dążenia i priorytety**. Poziom zaspokożenia wartości ostatecznych decyduje o tym, czy ludzie są zadowoleni z minionego

roku, dziesięciu lat, z tego, jak spędzili czas w szkole, a potem w pracy, a wreszcie pod koniec życia. To one decydują o tym, czy dany człowiek uważa swoje życie za udane. Poszukując swoich wartości ostatecznych, odpowiadasz sobie na pytanie: „Do czego dążyło moje życie i czy udało mi się to osiągnąć?”. **Przykłady wartości ostatecznych to: miłość, mądrość, szczęście.** Za kilka lat od dzisiaj nie będziesz już pamiętać, kto co komu powiedział w jakiejś kłótni, ale będziesz pamiętać to, jak bardzo kochali Cię rodzice, na ile mądre były Twoje decyzje, będziesz pamiętać mądre rady, które ktoś Ci dał, będziesz wspominać dany czas jako szczęśliwy lub nieszczęśliwy. **Dlatego takie wartości nazywamy ostatecznymi – ostatecznie to one się dla nas liczą.** Ich listę znajdziesz na następnych stronach w rubryce „Sprawdź się”.

**Druą kategorią to WARTOŚCI INSTRUMENTALNE – Twoje strategie, narzędzia służące do realizowania wartości ostatecznych.** Chodzi tu zatem o Twoje najbardziej skuteczne sposoby postępowania, które mają Ci zapewnić spełnienie wartości ostatecznych. Innymi słowy, poszukując swoich wartości instrumentalnych, odpowiadasz sobie na pytanie: „Jak postępuję, żeby osiągnąć wartość ostateczną?”. **Przykłady to: grzeczność – bycie grzecznym, odwaga – postępowanie odważne, ambicja – kierowanie się ambicją.** Jeśli zatem jedną z Twoich wartości ostatecznych jest mądrość, to możesz dążyć do jej uzyskania, stosując takie wartości instrumentalne jak ambicja i odwaga. Będziesz wtedy podejmować się ambitnych zadań, odważnie mierzyć się z trudnymi wyzwaniem, bo chcesz uzyskać prawdziwą mądrość. Listę tych wartości znajdziesz na następnych stronach w rubryce „Sprawdź się”.

Zauważmy jednak, że opisywana tu struktura wartości pokazuje nam źródło i przyczynę wielu nieporozumień między ludźmi. Załóżmy, że Twoją wartością ostateczną jest dążenie do mądrości. Uważasz zatem, że należy zawsze prosić nauczyciela o ambitniejsze zadania i odważnie zadawać mu pytania, które powstają w Twojej głowie. Chcesz przecież wiedzieć więcej, więc używasz wartości instrumentalnych (instrumentów), jakimi są odwaga i ambicja do zdobywania wartości ostatecznej, jaką jest mądrość. Ale struktura wartości Twojego nauczyciela może wyglądać nieco inaczej. Zapewne wartością ostateczną też jest mądrość – z tym, że według niego do jej zdobywania w szkole należy używać innych instrumentów, na przykład empatii (otwartości na innych) i rozważań intelektualnych. Zatem Twoje prośby o bardziej ambitne zadania mogą być źle zrozumiane – wydajesz się bowiem osobą przerywającą lekcję ciągłymi pytaniami, a zatem mało empatyczną, niezwracającą uwagi na innych, prosisz o inne zadania, zatem może się wydawać, że nie chcesz się intelektualnie zaangażować w dyskusję, która trwa w klasie.

Zwróćmy zatem uwagę na to, że bardzo często nasze wartości ostateczne są identyczne – Ty i nauczyciel uważacie mądrość za bardzo ważną wartość, jednak nieporozumienia dotyczą tylko sposobu dążenia do niej. Czy życie nie byłoby łatwiejsze, gdybyśmy umieli sobie wyjaśnić, jaki jest nasz cel, co chcemy osiągnąć, dlaczego coś robimy, zamiast oskarżać się nawzajem o to, że jesteśmy „niezaangażowani” lub „dajemy za mało ambitne zadania”? Gdybyśmy potrafili wyjaśnić nauczycielowi: „Panie Profesorze, mądrość jest bardzo ważną wartością dla mnie. I wydaje mi się też, że bardzo dużo tej mądrości mogę od Pana Profesora dostać. Dlatego ciągle zadaję te pytania i proszę o nowe zadania”, zapewne Twój nauczyciel, jeśli kieruje się tą samą wartością ostateczną (a większość nauczycieli uważa mądrość za bardzo istotną wartość), doskonale by zrozumiał Twoje postępowanie. Jednak wtedy Profesor mógłby Ci powiedzieć na przykład coś takiego: „Oczywiście, będę dla Ciebie przygotowywał osobne zadania, ale umówmy się, proszę, że będziesz zadawać pytania dopiero wtedy, gdy skończę tłumaczyć materiał pozostałym uczniom. Pozwólmy wszystkim wyrazić opinię i wziąć udział w dyskusji – zgoda?”.

**Skutecznie działający lider to osoba, która potrafi prowadzić takie właśnie rozmowy.**

Kiedy widzi kogoś, kto zachowuje się w sposób na pierwszy rzut oka niewłaściwy, zastanawia się, czy dana osoba nie używa po prostu instrumentów, strategii (wartości instrumentalnych) innych niż własne wartości owego lidera. A potem potrafi zadać pytanie: „Do czego dążysz, o co Ci chodzi, kiedy mówisz XXX i robisz YYY?”. Może się bowiem okazać, że dana osoba realizuje jakąś swoją ważną wartość ostateczną, podobną do wartości lidera, ale dąży do niej po prostu w odmienny sposób.

Może się na przykład zdarzyć, że jakaś pozornie bardzo przemyślana osoba chce po prostu uzyskać uznanie społeczne i szacunek innych (wartość ostateczna), ale jedyną strategią (wartość instrumentalna), jaką jej w tym towarzyszy, to intelektualizm, dlatego zamęcza otoczenie ciągłymi wywodami na tematy mało interesujące i mało zrozumiałe dla kogokolwiek poza nią samą.

Lider potrafiłby w takiej sytuacji zastanowić się, czemu taka osoba tak bardzo intensywnie używa narzędzi związanych z intelektualizmem. A nawet mądrze te narzędzia wykorzystać do nawiązania współpracy. Załóżmy, że lider myśli o zorganizowaniu szeregu działań, dzięki którym mieszkańcy miasta zaczną bardziej dbać o środowisko. Czy osoba, która chce zyskać szacunek, a do tego najwyraźniej lubi czytać naukowe materiały i o nich potem opowiadać, pisać, nie jest tutaj doskonałym współpracownikiem? Lider potrafiłby zachęcić taką osobę na przykład do napisania bardzo mądrego tekstu o ochronie środowiska, a potem do przedstawienia analizy w jakimś bardzo poważnym, dorostym gronie. Z całą pewnością akcja ochrony środowiska zyskałaby poparcie osób dorostłych, władz miasta, gdyby pomysły zostały zaprezentowane przez osobę z liceum, która potrafi bardzo mądrze i naukowo o nich opowiedzieć. A taka osoba zyskałaby poczucie realizacji własnych wartości ostatecznych i z pewnością mogłaby odkryć własne talenty – choćby naukowe.

Skuteczny lider potrafi też zmotywować i zachęcić innych do współpracy, tłumacząc, do jakich wartości ostatecznych dąży i dlaczego wybrał konkretne zachowania, sposoby postępowania, czyli wartości instrumentalne: „Bardzo ważna jest dla mnie rodzina i bezpieczeństwo (wartości ostateczne), dlatego chcę zorganizować akcję, w której pokażemy, że każdy z nas jest odpowiedzialny za czystość w naszym otoczeniu (wartości instrumentalne), bo to pomaga nam żyć bezpieczniej i zatroszczyć się o naszych bliskich”. Aby jednak to wszystko zrobić, lider musi znać własny system wartości, musi go świadomie przeanalizować i przemyśleć, a potem musi także umieć zaobserwować wartości, którymi kierują się inni ludzie. Dlatego zachęcamy Cię do poniższego ćwiczenia.

## 1.2. Wartości ostateczne i instrumentalne. Sprawdź się

### SPRAWDŹ SIĘ – część A

Oto lista wartości ostatecznych. Przyjrzyj się jej i wybierz z niej te, które uważasz za ważne w Twoim obecnym życiu. Są to te wartości ostateczne, których osiągnięcie pozwala Ci ocenić Twoje życie jako udane, sensowne, spełnione. Możesz wybrać dowolną liczbę Wartości, staraj się jednak dobrze przemyśleć własny wybór.

### WARTOŚCI OSTATECZNE

1. bezpieczeństwo państwa/narodu (bezpieczeństwo ekonomiczne, społeczne, polityczne)
2. bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych)
3. dojrzała miłość (więź, bliskość, wsparcie, zaufanie)
4. komfortowe życie (dobrobyt)
5. mądrość (dojrzałe rozumienie życia)
6. poczucie spełnienia (wniesienie trwałego wkładu)
7. poczucie własnej godności (samopoważanie)
8. pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktów)
9. prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo, lojalność)
10. przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu)
11. wewnętrzna harmonia (brak konfliktów wewnętrznych)
12. równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
13. szczęście (radość, zadowolenie)
14. piękno świata (piękno natury i sztuki)
15. uznanie społeczne (poważanie, podziw)
16. wolność (niezależność osobista, wolność wyboru)
17. zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne)
18. życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne)

Oto lista wartości instrumentalnych. Przyjrzyj się jej i wybierz z niej te, które stosujesz w Twoim obecnym życiu – których używasz, żeby zapewnić osiągnięcie Twoich wartości ostatecznych.

### WARTOŚCI INSTRUMENTALNE

1. ambicja, chęć osiągnięcia lepszych rezultatów
2. szerokość horyzontów intelektualnych, poszerzanie horyzontów
3. zdolności, odkrywanie i rozwijanie własnych zdolności
4. urok, czar osobisty
5. czystość, dbałość o porządek i otoczenie
6. odwaga, odważne podejmowanie wyzwań
7. umiejętność przebaczenia, wyrozumiałość
8. opiekuńczość, chęć niesienia pomocy
9. uczciwość, otwartość
10. twórcza wyobraźnia, kreatywność
11. samodzielność, radzenie sobie
12. intelektualizm, rozważania intelektualne
13. logiczność, analiza i synteza faktów
14. empatia, wrażliwość
15. postuszeństwo, przestrzeganie zasad
16. grzeczność, uprzejmość, dobre maniery
17. odpowiedzialność, umiejętność wzięcia odpowiedzialności
18. samokontrola, umiejętność zdyscyplinowania siebie



## SPRAWDŹ SIĘ – część B

Skoro już wiesz, jakie wartości kierują twoim życiem (wartości ostateczne) i jakich narzędzi używasz, by je realizować (wartości instrumentalne), spróbuj przeprowadzić podobne ćwiczenie z rodzicami lub kolegami.

Sprawdź, które wartości ostateczne macie wspólne i jak je realizujecie. Jak wyglądają podobieństwa i różnice w Waszych systemach wartości? Czy na przykład prawdziwą przyjaźń można realizować tylko w jeden sposób, czy też każdy może ją realizować trochę inaczej, używając kilku różnych wartości instrumentalnych? Czy określoną wartość instrumentalną, np. samodzielność, można zastosować tylko w jeden sposób? A może widzisz różne jej zastosowania?

Porozmawiaj o tym z osobą, z którą wykonujesz to ćwiczenie, której system wartości porównujesz z własnym. Odpowiedzcie wspólnie na powyższe pytania. Pomyślcie wspólnie, jak owe różnice i podobieństwa w Waszych systemach wartości wykorzystać do ciekawej współpracy i wzajemnej pomocy.

**WSKAZÓWKA:** Pamiętaj przykład z kolegą, który lubi dużo czytać o ochronie środowiska i mądrze o tym opowiada? Jak można połączyć jego intelektualizm z twórczą wyobraźnią innego kolegi, skoro obaj troszczą się o środowisko naturalne?

## SPRAWDŹ SIĘ – część C

Pomyśl o jeszcze innych wartościach, których może w swojej koncepcji nie wymienił profesor Rokeach. **Czy jakiejś wartości Ci tutaj zabrakło?** Zastanów się, czy jest to wartość ostateczna – odpowiada na pytanie „Do czego dążę w życiu?”, czy wartość instrumentalna – „Jak postępuję, żeby osiągnąć wartości ostateczne?”.

Jak ta wartość wpływa na Twoje działanie? W czym Ci ona pomaga?

## ROZDZIAŁ 2.

# Lider(-ka) zna własny zespół i umie wspierać innych ludzi

Różne rodzaje współpracy, współdziałania, budowania zespołów i przyjmowania poszczególnych ról w tych zespołach mogą być zrealizowane dzięki wzajemnym zobowiązaniom, spełnieniu wzajemnych oczekiwań, wspieraniu się w realizacji dążeń przez poszczególne osoby. W psychologii teoria wymiany społecznej opisuje proces powstawania takich wzajemnych zobowiązań między ludźmi.

### 2.1. Wymiana społeczna. Lider(-ka) gra uczciwie i rozumie własne zobowiązania

W procesie rozpoczynania współpracy jedna osoba zwykle angażuje w relację jakieś swoje możliwości, talenty, przyczynia się do odniesienia korzyści przez partnera, w wyniku czego powstaje zobowiązanie (Blau, 1964). Na przykład Twój kolega wykorzystuje swoje umiejętności do tego, by przygotować naukowe opracowanie dotyczące konieczności dbania o środowisko (pamiętasz scenkę z poprzedniej części?). Ty – jako lider tego projektu – odnosisz korzyści, bo dyrektor szkoły i władze miasta zaczynają się interesować całą akcją. Oczywiście kolega też odnosi korzyści, bo został zauważony, ale pamiętajmy, że na razie to on wykonał większość pracy w Twoim projekcie i bardzo Ci pomógł, prawda? Więc powstała między Wami jakaś relacja, jakiś rodzaj zobowiązania: Twój kolega zaangażował czas, wiedzę, zasoby. Nie oczekuje, że odwdzięczysz się natychmiastowym działaniem, niemniej jednak istnieje oczekiwanie społeczne, zwane normą wzajemności, mówiące, że druga strona relacji – czyli Ty – powinna czuć się zobligowana do przyczynienia się do sukcesu partnera, w tym wypadku autora opracowania. Jest to mechanizm związany z wiarą w to, że inni, postępując uczciwie, w dłuższym czasie docenią i odwdzięczą się za cudze działanie, zaangażowanie. Na istnieniu owego mechanizmu opiera się w dużej mierze zdolność ludzi do wchodzenia w każdą współpracę, do współdziałania w grupach, a nawet do inicjowania relacji ze światem zewnętrznym. Proponujesz koleżce współpracę, bo przecież wierzysz w jego uczciwość i porządne przygotowanie, a on wierzy w Twoją uczciwość i w to, że kiedy projekt zostanie zauważony przez dyrektora szkoły, nie będziesz udawać, że on Ci nie pomagał.

Kiedy budujecie zespół, wszyscy współpracownicy, koledzy, osoby, które pomagają, bardzo uważnie oceniają to, na ile inni „uczciwie grają”. Czy pamiętacie o zastugach różnych osób, czy umiecie podziękować, docenić kolegów, odwdzięczyć się wsparciem? Oczywiście nie polega to na tym, że teraz każdy w zespole musi napisać taki sam esej, jak Wasz kolega występujący przed dyrekcją. Ale być może on będzie kiedyś potrzebował czyjejś rady w sprawie występów publicznych, a jedna z koleżanek dobrze to robi. Wtedy należy pomóc, prawda? Może mógłbyś poprosić koleżankę i cały zespół, żeby wystuchali wystąpienia kolegi i powiedzieli, co im się najbardziej podobało, a co wymaga dopracowania. Może koleżanka podzieli się jakimiś radami, ćwiczeniami? No i oczywiście zadbać o to, by rozmowa przebiegała z szacunkiem i by była pomocna, a nie tylko krytykancka, prawda?

## 2.2. Postrzegane wsparcie organizacyjne. Lojalność i zaufanie

**W psychologii takie wsparcie, którego udziela zespół swoim członkom, nazywane jest postrzeganym wsparciem organizacyjnym (PWO).** Zdarzają się takie świetnie dobrane zespoły przyjaciół, które bardzo się lubią albo po prostu osób bardzo dobrze współpracujących, które tego wsparcia udzielają sobie naturalnie, niemal automatycznie: „Wiadomo, że każdy mi pomoże, gdy tylko poproszę”. Ale nie zawsze to dzieje się samo. Wtedy w budowaniu takiego wsparcia pomagają swoim zespołom doświadczeni liderzy – a to przecież od nich się tutaj uczymy. PWO opisuje stopień, w jakim członek zespołu postrzega swoją grupę jako dostrzegającą i ceniącą sobie jego wkład we wspólne działania, a zatem również gotową mu pomóc, gdy tego potrzebuje. Na PWO składa się wiele czynników, niektóre z nich mają charakter bardzo racjonalny i wymierny, inne typowo emocjonalny. Na przykład pomoc udzielana koledze przez zespół w zakresie występów publicznych ma po części charakter wymierny – za jakiś czas będzie on pewnie dostawał lepsze oceny z przedmiotów, na których trzeba występować publicznie. Ale stopień szacunku, z jakim prowadzicie rozmowę i udzielacie rad, szacunek, o jaki zadbałiscie, gdy cały zespół słuchał wystąpienia – to już sprawa emocjonalna. I nie mniej ważna (Łuźniak-Piecha, 2009).

Bycie zespołem wzajemnie się wspierającym, dostrzegającym wagę działania wnoszonego przez wszystkich członków, potrafiącym sobie wzajemnie pomagać owocuje wzrostem poczucia zaangażowania wszystkich kolegów w to, co razem robicie. Jednocześnie zmniejsza się skłonność do odchodzenia z takiego zespołu, obrażania się i przerywania współpracy z błahego powodu. Innymi słowy wysokie PWO jest swoistym spoiwem, które trzyma zespół w jedności. To będzie Wam bardzo potrzebne w dniach, w których doświadczycie pierwszych problemów, coś się nie uda, dwie osoby będą miały zupełnie różne pomysły i będzie to groziło zepsuciem całej pracy i zmarnowaniem wysiłku włożonego przez wszystkich.

**Jako lider dbający o wysokie PWO uzyskujesz swoisty kredyt zaufania w oczach koleżanek i kolegów.** Twoi koledzy, czując wysokie wsparcie wzajemne, budują w sobie przekonanie, że zespół i cały projekt zastępuje na ich zaufanie. A to oznacza, że koledzy wierzą, że w przyszłości nadal będziecie prowadzić uczciwą wymianę wsparcia. **Skoro natomiast działa zasada wzajemności, również Ty możesz liczyć na ich pomoc i mieć do nich zaufanie. Tak powstaje lojalność.**

**Trzeba tu jednak pamiętać, że PWO jest – jak już mówiliśmy – oceniane bardzo subiektywnie. Ważne jest upewnianie się, że wszyscy czują się traktowani uczciwie.** W momencie, w którym przypiszesz sobie czyjeś zasługi lub ocenisz kogoś niesprawiedliwie czy potraktujesz bez szacunku, stracisz cały kredyt zaufania. Być może taka nieuczciwie potraktowana osoba nadal pozostanie w Twoim zespole, ale całkowicie zmieni się jej motywacja. Nie będzie ona już z Tobą współpracować na zasadzie wzajemnego wsparcia, będzie współpracować dopóty, dopóki będzie mogła na przykład dostawać lepsze oceny za udział w Twoim projekcie. Ale przy pierwszej okazji, gdy przyjdą kłopoty, osoba taka może odejść, bo będzie pamiętała, że kiedyś została potraktowana nieuczciwie lub bez szacunku. Nie będzie zatem czuła się zobowiązana do innego traktowania Ciebie.

## 2.3. Budowanie PWO. Składniki i przepis

No dobrze. **Ale co konkretnie powinien robić lider, żeby zadbać o owo PWO?** Codziennie pytać wszystkich członków zespołu, jak się dzisiaj czują? Można – wyrażanie zainteresowania innymi ludźmi zawsze pomaga w budowaniu relacji, oczywiście tak długo, jak długo nie stanie się ono trochę sztuczne i trochę dziwne. Jakie są zatem konkretne działania zapewniające wysokie PWO?

### Okazuje się, że istnieją dwa czynniki wpływające na poziom PWO:

- > postrzegane zobowiązania ze strony lidera i zespołu,
- > dodatkowe motywy dostarczane przez lidera i zespół (Coyle-Shapiro, Conway, 2006).

**Znaczy to, że subiektywnie oceniane PWO uzależnione jest od stopnia, w jakim Ty i zespół – w przekonaniu danej osoby – zaciągnęliście wobec niej określone zobowiązania i w jakim stopniu ma ona korzyści z tej współpracy.** Innymi słowy z punktu widzenia członków Twojego zespołu istotna jest nie tylko ilość pracy, którą musieli oni włożyć we wspólną realizację projektu, lecz także to, na ile w przekonaniu każdej poszczególnej osoby jej działanie było kluczowe dla pracy reszty grupy i na ile pozostali rozumieją i doceniają znaczenie tej pracy.

Zauważmy zatem, że docenianie i podkreślanie zasług różnych członków zespołu ma z punktu widzenia lidera jeszcze jedną bardzo ważną rolę. Otóż pokazując przez cały czas, jak ważny wkład wnoszą w pracę zespołu różni jego członkowie, zapobiegasz powstaniu subiektywnego poczucia, że „inni to nic nie robią, a ja ciągle pracuję”. Podkreślając zasługi poszczególnych pracowników, doceniasz ich pracę, dostarczasz motywację, a jednocześnie pokazujesz, że nikt w tym zespole „nie pracuje najwięcej”, lecz wszyscy wkładają jednakowy wysiłek we wzajemne wspieranie się. W ten sposób dostarczasz również swoim kolegom poczucie, że ich wysiłek nie idzie na marne, a ponadto dostają od reszty osób wsparcie równe temu, które sami świadczą.

### Pomocnicze motywy, które możecie wspólnie wykorzystać, to:

- > **organizowanie różnego rodzaju aktywności**, które pozwolą członkom zespołu poczuć się bardziej docenianymi, np. na forum klasy, szkoły albo miasta – udział w konkursach aktywności obywatelskiej, występowanie na uroczystościach,
- > **rozpoznawanie i docenianie dodatkowych talentów i kompetencji** członków zespołu oraz stwarzanie okazji do ich rozwijania.

Być może macie w swoim zespole kogoś, kto świetnie gra w piłkę. Możecie docenić jego talent, prosząc go o poprowadzenie treningu piłkarskiego w ramach Waszego projektu – nawet jeśli to projekt o ochronie środowiska. Zaproponujcie na przykład dzieciom z podstawówki, która najlepiej dba o czystość na swoim terenie, trening prowadzony przez Waszego kolegę jako nagrodę. A sam kolega piłkarz powinien zostać doceniony za działanie przez dyrektora Waszej szkoły. No i oczywiście cały Wasz zespół przychodzi kibicować, prawda? A może udałoby się zorganizować małe mistrzostwa, a kolega będzie sędzią?

Takie działania z Waszej strony – wybiegające poza zakres zadań projektowych – mają bardzo pozytywny wpływ na wzrost PWO.

#### INNE WAŻNE MOTYWATORY TO:

- > **partycypacja decyzyjna**, czyli udział całego zespołu w podejmowaniu decyzji,
- > **wspólne świętowanie i celebrowanie sukcesów** – pamiętajmy, że nie chodzi tu tylko o nagrody materialne, np. dyplomy czy podniesienie oceny, ale też o docenianie czyjejs pracy, podziękowanie za aktywność,
- > **możliwość zdobywania ciekawych doświadczeń**, poznawania różnych miejsc, osób, instytucji przez wszystkich członków zespołu,
- > **promowanie Waszych działań**,
- > **nabywanie przez wszystkich członków zespołu wiedzy** o tym, jak w dalszych działaniach budować zespoły, które łączy i spaja wysokie PWO, tak abyście kiedyś wszyscy potrafili być liderami, tworzącymi zgrane i dobrze funkcjonujące środowisko współpracy.

## 2.4. Budowanie PWO. Sprawdź się

### SPRAWDŹ SIĘ

Spójrz na poniższe stwierdzenia i przyporządkuj sobie odpowiednią liczbę punktów na skali, na której określisz, jak dobrze dane zdanie opisuje Ciebie jako lidera Twojego zespołu. Na końcu zsumuj wszystkie punkty za poszczególne zdania (za: Łuźniak-Piecha, 2009).

### SKALA

- 1 zupełnie mnie to nie opisuje, wcale tak nie postępuję
- 2 opisuje mnie to tylko trochę, czasem tak postępuję
- 3 opisuje mnie to dosyć dobrze, dość często tak postępuję
- 4 opisuje mnie to bardzo dobrze, bardzo często tak postępuję

1. Wiem, co wpływa na dobre samopoczucie osób, z którymi współpracuję w projektach.
2. Doceniam troskę o dobro projektu okazywaną przez osoby, z którymi współpracuję.
3. Cenię sobie zdanie osób, z którymi współpracuję w projektach.
4. Biorę pod uwagę cele i system wartości osób, z którymi współpracuję w projektach.
5. Spełniam prośby osób, z którymi współpracuję w projektach.
6. Podkreślam zasługi osób, z którymi współpracuję w projektach.

Jeśli otrzymujesz w teście 18 lub więcej punktów, jesteś całkiem dobrym liderem, dbającym o wysokie PWO.

## ROZDZIAŁ 3.

### Lider(-ka) w międzynarodowych zespołach – czyli nie traktuj bliźniego swego jak siebie samego

Wspólna nauka i współpraca z osobami z różnych kultur reprezentujących odmienne systemy wartości jest już pewnie częścią Twojej codzienności. Nie tylko w przypadku osób, które chodzą do międzynarodowych szkół. Uczniowie wyjeżdżają na wymiany międzynarodowe, nowoczesne media i technologie oferują sposobność kontaktowania się z kolegami z innych krajów. Daje Ci to zatem wiele możliwości działania w zróżnicowanym, wielokulturowym i ciekawym otoczeniu. Czasem jednak wynikają z tej sytuacji pewne trudności. Nawet jeśli oboje świetnie mówicie w danym języku i doskonale się słyszycie, czasem trudno się porozumieć. Umiejętność nawiązania porozumienia to oczywiście nie tylko kwestia znajomości gramatyki. To także kwestia rozumienia oczekiwań obu stron, tego, co dla Ciebie normalne i jasne, a dla kolegów z innych kultur już nie. Innymi słowy konieczna jest tutaj gotowość do zdobywania wiedzy i uczenia się zasad rządzących relacjami wykazywana przez obie strony.

#### 3.1. Liderka i lider – dojrzały do współpracy. Skala dojrzałości

Profesor Milton Bennett stworzył w swoich badaniach prowadzonych już od trzydziestu lat **skalę opisującą poziom dojrzałości człowieka w zakresie wrażliwości międzykulturowej** (Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS). Jest to sześciostopniowa skala, która pozwala nam przyjrzeć się temu, na jakim poziomie dojrzałości są liderzy i członkowie zespołu. Na ile potrafią oni przyjąć inny niż własny punkt widzenia, czy poszukują porozumienia, czy raczej upierają się tylko przy własnym zdaniu. Innymi słowy jest to skala, która pokazuje nam, na ile jesteśmy dojrzały do tego, żeby nauczyć się czegoś nowego od kogoś, kto myśli inaczej niż my sami (Bennett, 2004).

**Trzy najniższe poziomy na skali DMIS to tzw. poziomy etnocentryzmu.** Oznacza to, że osoby na tych poziomach są przekonane o tym, że jedynie ich własne pomysły, ich normy i przekonania są słuszne, najlepsze i prawdziwe – im głębszy ów etnocentryzm, tym trudniej osobie o takich poglądach nawiązać porozumienie z osobami reprezentującymi inne normy i przekonania. Jednym słowem taką osobą bardzo trudno przekonać do postawienia się w sytuacji innego człowieka, taka osoba zawsze jest przekonana, że tylko ona ma słuszność, a jeśli ktoś myśli lub czuje inaczej, jest „nienormalny” i „dziwny”.

**Tabela 1. Skala dojrzałości międzykulturowej**

Poziomy skali Benetta	Krótka charakterystyka	
<b>POZIOMY ETNORELATYWNE</b>	<b>INTEGRACJA</b>	Doskonale porozumiewam się z osobami o stylu życia i poglądach innych niż moje. Mam też bardzo dużo doświadczeń związanych z życiem i przebywaniem w wielu kulturach.
	<b>ADAPTACJA</b>	Bardzo dużo się uczę dzięki kontaktom z osobami żyjącymi i myślącymi inaczej niż ja. Potrafię zastosować tę wiedzę w praktyce.
	<b>AKCEPTACJA</b>	Rozumiem to, że inni ludzie mogą myśleć i żyć inaczej niż ja i potrafię to uszanować. Ja dla nich też pewnie jestem kimś „innym”.
<b>POZIOMY ETNOCENTRYCZNE</b>	<b>POMNIEJSZANIE</b>	Słucham cudzych poglądów, bo one są czasem takie dziwne i śmieszne, że to aż ciekawe, co ci ludzie czasem wymyślą.
	<b>OBRONA</b>	Słucham cudzych poglądów, ale tylko po to, żeby je zwalczać.
	<b>ZAPRZECZANIE</b>	Moje poglądy to jedynie słuszne poglądy, nie słucham nikogo innego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bennett, 2004.

Pierwszy – najniższy poziom dojrzałości – to **ZAPRZECZANIE** istnieniu różnic kulturowych. To najgłębszy poziom etnocentryzmu, świadczący o najniższej dojrzałości i wrażliwości kulturowej. Osoby prezentujące taki poziom mają zwyczaj formułować opinie typu: „U nas w szkole wszyscy płynnie mówią po polsku i dzięki temu nie ma u nas nieporozumień”. „Ja nigdy nie doświadczam problemów w kontaktach z ludźmi z obcych krajów” – z reguły ktoś z osób słyszących taką wypowiedź dodaje (głośno lub w myślach): „Z tym, że wszyscy, którzy mają z tobą styczność, doświadczają ich wyjątkowo silnie...”. To też ludzie, którzy mówią: „Mnie nie interesują takie problemy, u nas takich dziwnych rzeczy nie ma. U nas wszyscy myślą tak samo jak ja”. Jakże by się takie osoby zdziwiły, gdyby tylko zechciały się dowiedzieć, jak wielu w ich środowisku jest reprezentantów zupełnie odmiennych poglądów, ile w ich otoczeniu potomków imigrantów z różnych stron świata, jak skomplikowane są historie życia ludzi wokół nich. Ale oczywiście nigdy się nie dowiedzą. Bo nikt z nimi nie ma ochoty dyskutować.

Drugi – też bardzo niski poziom – to **OBRONA** przed tym, co inne. Na tym poziomie przyjmuje się już do wiadomości istnienie różnic międzykulturowych. Niestety według takiej osoby innych ludzi można oceniać, wyśmiewać albo nauczyć, że źle mówią, źle wyglądają i ogólnie są gorsi. Osoby prezentujące takie poglądy mają tendencję do upraszczania, używania stereotypów, podziału świata na „normalnych nas” i „nienormalnych innych”. Takie osoby myślą w sposób bardzo uproszczony, dla nich każdy przedstawiciel jakiejś kultury jest taki sam, nie rozróżniają krajów na danym kontynencie, tradycji, nic nie wiedzą o obyczajach innych ludzi ani o ich historii. Cały kontakt z cudzą tradycją to plastikowe pamiątki przywożone z wczasów. To uproszczone myślenie dotyczy zarówno czyichś wad, jak i zalet: „(...) on jest Niemcem, więc zawsze ma porządek i lubi pewnie tylko kiełbasę (...)”,



„Japończycy – jedzą te surowe ryby, zamiast zjeść coś normalnego, cały czas piją herbatę – ale bardzo dobrze pracują – jak roboty (...)”. Nietrudno się domyślić, że kiedy taka osoba ma współpracować z ludźmi z innych krajów, opowiadając ciągle takie „prawdy”, wszyscy dookoła są co najmniej zdziwieni. Z całą pewnością też nikt nie będzie chciał na dłuższą metę współpracować z takim „liderem”.

**POMNIEJSZANIE** – poziom etnocentryzmu, który jest być może najmniej widoczny na pierwszy rzut oka, jednak właśnie dlatego bardzo szkodliwy. Na wcześniej omawianych poziomach uproszczone myślenie jest bardzo łatwe do zauważenia. Przynajmniej od razu wiadomo, z kim ma się do czynienia. Osoby na poziomie pomniejszania wydają się natomiast otwarte i pomocne. Często świadomie podejmują działania w różnych międzynarodowych projektach. Wyrażają okrągłe zdania typu: „Wszyscy potrzebujemy tego samego: ciepła i miłego słowa”. Pozornie to mądre stwierdzenie, jednak często oznacza ono, że „skoro ja czegoś potrzebuję, uważam, że ty też chcesz tego samego”. Jakże zdumione są takie osoby, gdy organizują międzynarodowy projekt, do współpracy zapraszają kolegów z innych kręgów kulturowych, a ci „niewdzięcznicy” nie chcą brać udziału we wspólnych działaniach na zasadach narzuconych przez lidera. Etnocentryczne pomniejszanie to nic innego, jak próba „oświecenia” osób z innych kultur i „dania im możliwości popracowania w cywilizowany sposób”. Od osób takich można usłyszeć swoiste etnocentrycznie zdumione komplementy: „Gdzie tak dobrze nauczyłeś się mówić po angielsku? To w twoim kraju uczą was angielskiego?” lub „To fantastycznie, że zdobyłeś wykształcenie i pracę u nas, zamiast przystąpić do jakiegoś gangu u ciebie w kraju...”. Czasem takie osoby porównują swoje oceny do ocen uczniów z innych krajów i mówią/myślą: „Mam czwórkę z matematyki, a ten chłopak, który nie jest z Polski, dostał piątkę, jak to możliwe?”. Tak jakby osoba spoza Polski nie mogła być po prostu dobra – lepsza niż Polak – z matematyki... Innymi słowy pomimo wygłaszanych przekonań o równości wszystkich ludzi jest to raczej postawa związana z przekonaniem, że są „równiejsi”. Stąd też częste wypowiedzi typu: „U nas tak się to robi i jest to powszechne, normalne”. Takie osoby nie zauważają, że jest to powszechne tylko w ich kraju lub otoczeniu. Opisana postawa może powodować, że otoczenie będzie unikać kontaktów lub współpracy z opisywanym tu „dobroczyńcą”, co z resztą będzie osobą na poziomie pomniejszania wprawiać w nieustające zdumienie i rozczarowanie, bo przecież „naprawdę się stara...”.

Oczywiście najgorsza sytuacja powstaje wtedy, gdy dwie osoby etnocentryczne spotkają się po obu stronach w dyskusji. Obie patrzą na siebie nawzajem, myśląc: „Ten drugi się nie zna, nie ma racji, jest dziwny”. I w zależności od poziomu swojej niedojrzałości zaczną się nawzajem wyrzucać z projektu (obrona), sami odejdą z projektu od tych „dziwnych” ludzi (zaprzeczenie) albo będą się nawzajem próbowały „oświecić” i „skorygować błędy tej drugiej – nieznającej się – osoby” (pomniejszanie).

Proces nabierania dojrzałości międzykulturowej, budowania umiejętności współpracy z osobami różnie definiującymi to, co normalne lub właściwe, to proces przechodzenia od etnocentryzmu do tzw. etnorelatywizmu (termin stworzony przez Benetta – nieistniejący w żadnym słowniku). Rozwój i dojrzewanie lidera polegają na zaakceptowaniu założenia, że mój sposób widzenia spraw to tylko jedna z wielu opcji. Dzięki tej konkluzji możliwa wreszcie staje się wymiana międzykulturowa i uczenie się od siebie nawzajem.



**AKCEPTACJA** różnic to pierwszy poziom etnorelatywizmu – polega na szacunku dla cudzych poglądów i podjęciu próby ich zrozumienia, choć niekoniecznie na utożsamianiu się z nimi: „Czyli dla ciebie właściwe byłoby postępowanie X – możesz mi wytłumaczyć, jak to działa?”. Nawet jeśli cudze poglądy lub obyczaje wydają Ci się niezwykle odległe od Twoich własnych przyzwyczajęń, zaakceptowanie i zrozumienie różnic pomaga budować zasady efektywnej współpracy. Osoby prezentujące ten poziom dojrzałości międzykulturowej są także świadome własnych nawyków kulturowych – związanych z komunikacją, normami społecznymi itd. Stąd można od nich usłyszeć stwierdzenia typu: „W Polsce zrobilibyśmy XYZ, ale zapytam jeszcze, co na to moja koleżanka z Ukrainy...”, „To, co teraz powiem, może być typowe dla naszej kultury...” czy wręcz „Ja tak robię, bo mnie tak w domu uczyli, ale naucz mnie, jak ty to robisz”.

**ADAPTACJA** to poziom dojrzałości, na którym Twój światopogląd rozszerza się o umiejętność spojrzenia na problem przez pryzmat zasad charakterystycznych dla innej kultury. W oczywisty sposób jest to możliwe tylko wtedy, gdy zdecydujesz się świadomie nabyć wiedzę i doświadczenie, dotyczące odmiennych obyczajów. Innymi słowy, gdy uczysz się języka, czytasz o kulturze i historii danego regionu, kraju, grupy etnicznej, podróżujesz i nawiązujesz kontakty i przyjaźnie z ludźmi z danego kraju. Liderzy na tym poziomie wrażliwości międzykulturowej potrafią przejść przynajmniej częściowo perspektywę, zrozumieć zachowania i motywy charakterystyczne dla innych kultur, co ułatwia im porozumiewanie się i skuteczną współpracę. Innymi słowy – lider na poziomie adaptacji wie, jak się zachować, jak dobierać argumenty, co mówić, czego nie robić, żeby nikogo nie obrazić, jak uszanować ludzi z innego otoczenia kulturowego. Pamiętajmy, że umiejętność postawienia się na miejscu partnera jest podstawą nawiązania udanych relacji – nie tylko tych międzynarodowych.

Nie oznacza to oczywiście, że taki lider nie skoryguje zachowania osoby z innej kultury, gdy to ona zachowa się w sposób obraźliwy dla niego samego lub innych ludzi. Zrobi to jednak grzecznie i z szacunkiem. Ponieważ sam kiedyś nauczył się, jak rozumieć drugiego człowieka, może teraz nauczyć innych. Poprawi zatem czyjeś zachowanie, mówiąc np.: „Wiesz, teraz powinienś otworzyć drzwi i poczekać, aż twoja koleżanka pierwsza przejdzie, my tutaj tak robimy i jak to zapamiętasz, to będziesz robić wrażenie na dziewczynach...”.

**INTEGRACJA** to najwyższy poziom dojrzałości i wrażliwości międzykulturowej. Sposób myślenia i działania polegający na przestawianiu perspektywy z jednej kultury na drugą staje się dla takiego lidera nawykiem. Jest to zatem poziom charakterystyczny dla osób poważnie myślących o przyszłej karierze międzynarodowej, dyplomatycznej, związanej z międzynarodowym biznesem. Tak działają dobrzy liderzy w wielkich projektach, dyplomaci działający na szeroką skalę, ale także świadomi podróżnicy, międzynarodowi dziennikarze, świetni negocjatorzy. Jest to również poziom dojrzałości charakteryzujący dobrych kandydatów do studiów międzynarodowych. By osiągnąć ten poziom, należy oczywiście poszukiwać i zdobywać zarówno wiedzę, jak i określony ciąg doświadczeń. Czasem są to doświadczenia płynące ze specyficznych okoliczności życiowych – choćby korzystanie z systemu edukacji w różnych krajach, w otoczeniu szanującym różne tradycje i kultury.

### 3.2. Dojrzałość międzykulturowa. Sprawdź się

- > **Przyjrzyj się jeszcze raz tabeli ze skalą dojrzałości.**
- > **Pomyśl o różnych przykładach z własnego życia. Jak zachowujesz się w sytuacjach, gdy spotykasz osoby, które pochodzą z innego kraju niż Ty, prezentują inny system wartości, religię, mają inne zwyczaje, przekonania?**
- > **Czego uczysz się o takich osobach? A czego one mogą się dowiedzieć od Ciebie?**
- > **Czy zapraszając takie osoby do współpracy, pytasz o ich potrzeby i oczekiwania?**
- > **Jakie wypowiedzi o innych ludziach słyszysz najczęściej w domu i w szkole? Na jakim poziomie skali dojrzałości są to wypowiedzi? Jak świadczą one o tych, którzy je formułują?**

### 3.3. A jeśli ktoś jest mniej dojrzały niż Ty? Przemyśl

Przyglądając się skali dojrzałości międzykulturowej, należy pamiętać, że niekoniecznie wszyscy przechodzimy rozwój od poziomu zaprzeczenia (najniższego) do poziomu integracji (najbardziej zaawansowanego).

1. Niektórzy mają szczęście od wczesnego dzieciństwa nabyć przyzwyczajenia i wartości związane choćby z akceptacją (pierwszy poziom etnorelatywizmu) – bo taki system wartości wpoła w nich rodzina, szkoła, otoczenie.
2. Należy również mieć świadomość, że ci, którzy prezentują któryś z poziomów etnocentryzmu, najtrudniej zmieniają poglądy i właściwie nie chcą przechodzić na poziom wyższe. Po cóż mieliby to robić? Przecież te wszystkie „dziwactwa” należy raczej piętnować, deprecjonować lub ośmieszać, zamiast świadomie poznawać, a w dodatku przyjmować cudzą perspektywę... Świat widziany z poziomu etnocentryzmu może się wydawać wygodnym, uporządkowanym miejscem – wiadomo, kto ma rację, wiadomo, czyja wiedza, technologia, procedury są lepsze, a kogo należy nauczyć zasad prawidłowego działania. Ten prosty porządek świata rozpada się jednak przy pierwszych trudnościach powstałych w wyniku różnicy zdań i niemożności przeforsowania własnej opinii. Takie etnocentryczne osoby doświadczają ogromnych kłopotów zwłaszcza w konfrontacji z „etnocentrycznymi niewdzięcznikami” (ich lustrzanymi odbiciami) po drugiej stronie, niechętymi natychmiast przyjąć oferowanej perspektywy.

Podsumowując własne badania, Bennett stwierdził:



***Nie traktuj ludzi, których spotykasz tak, jak ty chciałbyś być traktowany. Traktuj ich tak, jak ONI chcieliby być traktowani.***



## ROZDZIAŁ 4.

# ZASADY EFEKTYWNEJ PRACY ZESPOŁOWEJ

Zespół kierowany przez profesora Salasa z Uniwersytetu Stanowego Florydy opublikował wyniki badań, opisujących **wielką piątkę efektywnej pracy zespołowej** (Salas, 2005). Składają się na nią:

1. jednoznaczna rola i odpowiedzialność lidera,
2. informowanie się nawzajem o różnych działaniach członków zespołu,
3. wzajemne wsparcie w działaniu,
4. umiejętność i chęć dostosowania się,
5. uwzględnianie interesu grupy.

### 4.1. Wielka piątka zespołowa

**Jednoznaczna odpowiedzialność.** Zgrany, efektywny zespół to taki, który wie, kto w danym momencie odpowiada za dane działanie, a osoba ta potrafi tę odpowiedzialność przyjąć i wytłumaczyć innym własne działania. Unikamy zatem syndromu: „Nikt nie wie, kto to wymyślił i czemu...”. Nie oznacza to, że wszystkie decyzje musi zawsze podejmować tylko jedna osoba. Jednak gdy jakaś osoba (lub kilka osób) decyduje się coś zrobić, wiadomo, kto za co odpowiada i na końcu zadania nie pada pytanie: „No, ale kto to miał zrobić i czemu nikt nie zrobił?”.

**Informowanie się nawzajem o tym, kto co robi.** Oznaką tego, że udało się Wam zbudować zgrany zespół, jest wiedza na temat tego, czym zajmują się poszczególne osoby. Wiedzą tą, przynajmniej częściowo, dysponują wszyscy członkowie zespołu. Nie chodzi tu o to, żeby każdy w zespole uczył się na pamięć listy cudzych obowiązków. Chodzi o to, żeby na pytanie: „Kto wie najwięcej na temat problemu XYZ”, padła odpowiedź: „Jarek jest w tym najlepszy”, zamiast: „Ja nie wiem, ja nic nie wiem...”. Jeśli koledzy są zorientowani w działaniach i obowiązkach innych osób, wykorzystują tę wiedzę, aby sobie wzajemnie pomagać. W takich zespołach pytanie: „Czy masz już ten plakat, który robicie?”, jest odbierane jako pozytywne zainteresowanie, chęć ewentualnej pomocy albo informacja o wadze przywiązywanej do owego plakatu. Nie wywołuje reakcji obronnej typu: „A czemu się czepiasz?”.

**Wzajemne wsparcie.** Jeśli zespół składa się z biorących odpowiedzialność za swoje działania osób, działa w oparciu o zasadę: „wiemy, kto co robi”, a zatem działania są skoordynowane, wzajemne pomaganie nie jest trudne. Jacek wie, czemu Ewa czeka na jego plakat, a zatem potrafi przestać jej na przykład zdjęcie szkicu, wymiary jeszcze niedopracowanej wersji, a ona już będzie mogła myśleć, jak najlepiej zaplanować rozwieszanie plakatu. Ewa będzie już mogła pracować nad swoją częścią projektu, gdy tymczasem Jacek jeszcze wygładza ostateczną wersję.

**Umiejętność i chęć dostosowania się.** Najłatwiej ją sprawdzić, przypominając sobie, jak ustalacie czas i miejsce spotkania. Czy stosujecie narzędzia poszukiwania najlepszych rozwiązań dla wszystkich (np. doodle, rally, meetin.gs), czy tylko jedna osoba (grupa osób) narzuca czas i miejsce spotkania? Czy podobnie jest z podejmowaniem innych decyzji? Zespół, w którym istnieje zasada „spróbujmy znaleźć optymalne rozwiązanie dla wszystkich”, działa efektywniej zarówno pod kątem organizacyjnym (członkowie zespołu mogą faktycznie zrealizować swoje zadania), jak i pod względem psychologicznym (nikt nie czuje się wiecznie zmuszany do ustępstw).

**Dbanie o interes grupy.** Naturalną konsekwencją czterech opisanych powyżej elementów jest ostatni element wielkiej piątki: dbałość o dobro grupy widoczna w działaniach jej poszczególnych członków. Rozwiązywanie problemów polega na poszukiwaniu wyjścia z sytuacji korzystnego dla zespołu, a nie na prowadzeniu prywatnych kłótni i pokazywaniu, kto tu rządzi. Najprostszym przykładem, który pokazuje poziom dbania o interes grupowy, jest ustalanie terminu spotkania całego zespołu. Lider powinien przyjrzeć się temu procesowi we własnym zespole. Czy termin dopasowywany jest do preferencji jednej osoby – lidera, albo innego wpływowego członka zespołu, a następnie narzucany całej reszcie? Czy możliwa jest zmiana tego terminu, jeśli pozostałe osoby o to proszą lub z góry zapowiadają własną nieobecność? Czy dla ustalenia daty spotkania używacie na przykład narzędzi on-line, pozwalających ustalić termin w miarę odpowiadający wszystkim (agreeAdate.com)? Oczywiście rozwiązanie zadowalające całkowicie i w większości przypadków będzie bardzo trudne do znalezienia. Istotnym komunikatem budującym zespół jest tu jednak informacja o chęci uwzględnienia interesów grupy, a nie tylko indywidualnych preferencji poszczególnych osób.

## 4.2. Jak być dobrym graczem zespołowym?

Opisywane wcześniej badania naukowe kontynuowała grupa konsultantów biznesowych, kierowana przez prezesa jednej z największych organizacji z Doliny Krzemowej – P. Leonciniego. Zespół ten postanowił sprawdzić, jak w praktyce powstają dobrze zgrane i efektywne zespoły. Okazało się, że składają się one z ludzi o najróżniejszych przekonaniach, postawach, sposobach działania, pochodzących z różnych kultur i środowisk, ale skuteczną współpracę ułatwia im pewna specyficzna kombinacja **trzech wyznawanych wartości**:

- > **skromność,**
- > **potrzeba działania,**
- > **racjonalne podejście do problemów.**

Te trzy wartości są nie tylko obecne w ich życiu, lecz także potrafią zarazić nimi innych, wprowadzając je do codziennego działania.

**Skromność oznacza tutaj nieprzerośnięte ego.** Innymi słowy – nie chodzi tu o fałszywą skromność i podlizywanie się: „Ja się nie będę wypowiadał, niech mądrzejsi powiedzą – a najlepiej pan profesor”. Chodzi tu raczej o rzeczywiste zainteresowanie innymi ludźmi, ich talentami, potrzebami, pomysłami. Chodzi o dopuszczenie innych do głosu. Dzięki temu, osoba o nieprzerośniętym ego zna poglądy innych, a to pozwala jej na porozumiewanie się, szukanie kompromisów, rozwiązywanie sporów.

**Potrzeba działania to – zamiast siedzenia i narzekania – poszukiwanie rozwiązań dla pojawiających się problemów.** To też chęć przyczynienia się do sukcesu innych, zamiast samolubnego dbania tylko o własne sukcesy. Osoby z dużą potrzebą działania to te, które nie potrafią usiedzieć, gdy widzą, że ktoś inny sobie nie radzi lub coś jest niezrobione.

**Racjonalność to mieszanka zdrowego rozsądku i zadaniowego podchodzenia do problemów.** Osoby o podejściu racjonalnym będą się raczej skupiać na dochodzeniu do sedna problemu, a następnie znajdowaniu rozwiązania niż na dawaniu do zrozumienia, jakie to było okropne uczucie. Jednocześnie nie obwiniają, nie obmawiają, nie tracą czasu na analizowanie tego, kto bardziej kogo powinien był przeprosić i za co. Racjonalność polega też na umiejętności uznania własnego błędu, przeproszenia i zabrania się z powrotem do ważniejszych rzeczy.

### 4.3. Uczenie się w zespole

Bardzo ważne jest, by pamiętać, że trzy opisywane tu charakterystyki powinny współwystępować, by dana osoba była efektywnym graczem zespołowym.

Jeśli mamy do czynienia z kimś skromnym, ale bez potrzeby działania i podejścia racjonalnego, będziemy mieć dobrego kolegę, który chętnie nas wystucha i razem z nami ponarzeka na sytuację, ale niewiele zostanie zrobione. Osoba o wysokiej potrzebie działania, ale jednocześnie o rozrośniętym ego będzie raczej świetnym solistą niż graczem zespołowym – w dodatku może działać w taki sposób, że będzie zagłuszać dobre pomysły wszystkich innych. Z kolei ktoś racjonalny, ale niekoniecznie zorientowany na działanie będzie doświadczając problemów we współpracy, bo inni mogą go uważać za tego, kto zawsze zepsuje zabawę i wszystko ciągle krytykuje.

Na szczęście w zgranym zespole poszczególne osoby potrafią się wzajemnie wspierać i uczyć od siebie. Nikt nie jest od początku doskonały (a jeśli myśli, że jest, to z pewnością brakuje mu skromności i racjonalności), dlatego potrzebna jest praca zespołowa i stworzenie grupy, w której działacz zarazi swoim głodem działania racjonalistę, a skromny wprowadzi umiejętną komunikację. Taka współpraca może doprowadzić do powstania grupy złożonej z idealnych graczy zespołowych.

## 4.4. Dobry zespół. Sprawdź się

### SPRAWDŹ SIĘ – część A

Zaprosz wszystkich członków swojego zespołu, rodziny, paczki przyjaciół do ćwiczenia, w którym wszyscy opisyją sami siebie na trzystopniowej skali, w kontekście trzech cech:

#### skromność

opisuje mnie w niewielkim stopniu 1 — 2 — 3 opisuje mnie w znacznym stopniu

#### potrzeba działania

opisuje mnie w niewielkim stopniu 1 — 2 — 3 opisuje mnie w znacznym stopniu

#### racjonalność

opisuje mnie w niewielkim stopniu 1 — 2 — 3 opisuje mnie w znacznym stopniu

Teraz porównajcie wyniki i podyskutujcie o tym, której z wartości brakuje, kto mógłby kogo czym zarazić, jak poszczególne osoby mogłyby nauczyć się działania zgodnego z wszystkimi trzema charakterystykami.

#### Zespołowo odpowiedzcie sobie na pytania:

- > Dlaczego możemy potrzebować wprowadzenia tych trzech charakterystyk w nasze życie i działanie?
- > Do czego mogą one być przydatne?
- > Które z naszych problemów można rozwiązać dzięki ich wprowadzeniu?

## SPRAWDŹ SIĘ – część B

Warto kontynuować to ćwiczenie i zaprosić grupę do opisanie samej siebie także w odniesieniu do wielkiej piątki pracy zespołowej:

### **jednoznaczna odpowiedzialność**

opisuje nasz zespół w niewielkim stopniu  opisuje nasz zespół w znacznym stopniu

### **wiedza o działaniach poszczególnych członków zespołu**

opisuje nasz zespół w niewielkim stopniu  opisuje nasz zespół w znacznym stopniu

### **wzajemne wsparcie udzielane sobie przez członków zespołu**

opisuje nasz zespół w niewielkim stopniu  opisuje nasz zespół w znacznym stopniu

### **chęć dostosowania się do potrzeb wszystkich członków zespołu**

opisuje nasz zespół w niewielkim stopniu  opisuje nasz zespół w znacznym stopniu

### **uwzględnianie interesu grupy w działaniu poszczególnych jej członków**

opisuje nasz zespół w niewielkim stopniu  opisuje nasz zespół w znacznym stopniu

Przedyskutujcie w zespole, grupie, rodzinie, który z elementów wielkiej piątki wypada najstaniej w opinii wszystkich zebranych, czego brakuje, a czym dysponujecie w dużym stopniu.

### **Ważna jest Wasza grupowa odpowiedź na pytania:**

- > Dlaczego potrzebujemy elementów wielkiej piątki w codziennym działaniu?
- > Które z Waszych zadań, pomysłów mogą być lepiej zrealizowane, gdy zespołowo poprawicie swój poziom wiedzy o działaniach innych osób lub jednoznacznej odpowiedzialności?

## ZAKOŃCZENIE

### **Gratulujemy.**

Masz za sobą wszystkie ćwiczenia i materiał całego podręcznika.

Pamiętaj, żeby dzielić się zdobytą wiedzą i umiejętnościami.  
W ten sposób stajesz się jeszcze lepszym liderem i liderką.

**Życzymy Ci wielu sukcesów!**

### **BIBLIOGRAFIA**

- > Bennett M.J. (2004). Becoming interculturally competent. [w:] J.S. Wurzel (ed.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation. SAGE.
- > Blau P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- > Braithwaite V.A., Law H.G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), s. 250–263.
- > Coyle-Shapiro J., Conway N. (2006). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*.
- > Lencioni P.M. (2016). *The ideal team player*, New York: Wiley.
- > Łuzniak-Piecha M. (2017). Wielka piątka dla zespołu, *Newsweek Psychologia*, 3, s. 90–94 ISSN 2543–6201
- > Łuzniak-Piecha M. (2017). Wrażliwość o zasięgu międzynarodowym, *Newsweek Psychologia*, 4, s. 92–95 ISSN 2543–6201
- > Łuzniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafinska M. (2017). Zarządzanie zróżnicowaniem międzypokoleniowym – wartości ostateczne i instrumentalne w opinii przyszłych pracowników z pokolenia Y, wkraczających na europejski rynek pracy, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(45), s. 155–170 ISSN 1734–087X.
- > Łuzniak-Piecha M. (2009). Kontrakt psychologiczny i postrzegane wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 12.
- > Mackey K., Gardner D., Forsyth S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), s. 857–861.
- > Meyer E. <https://www.erinmeyer.com/>
- > Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- > Salas E. (2005). Is there a 'big five' in teamwork? *Small Group Research*, 36, s. 555–559.





Od 1995 r. Centrum Edukacji Obywatelskiej zaprasza polskie szkoły do prowadzenia działań profrekwencyjnych przed wyborami. Do tej pory w symulacjach wyborów wzięło udział niemal 3 miliony uczniów i uczennic! Celem akcji „Młodzi głosują” jest zwiększenie uczestnictwa młodych ludzi w życiu publicznym, w tym zachęcenie ich do świadomego udziału w wyborach poprzez:

- > umożliwienie młodym udziału w wyborach szkolnych i oddania głosu na konkretne komitety wyborcze,
- > dostarczenie informacji na temat procedur demokratycznych i znaczenia wyborów,
- > zaangażowanie w działania na rzecz wysokiej frekwencji wyborczej, skierowane do dorosłych wyborców.

Młodzi ludzie – także niepełnoletni – mają swoje zdanie i poglądy. Program „Młodzi głosują” daje im możliwość wypowiedzenia się w ważnych sprawach dla kraju i wspólnoty europejskiej.



Uniwersytet SWPS to nowoczesna uczelnia oparta na trwałych wartościach. Silną pozycję zawdzięcza połączeniu wysokiej jakości dydaktyki z badaniami naukowymi spełniającymi światowe standardy. Oferuje praktyczne programy studiów z psychologii, prawa, zarządzania, dziennikarstwa, filologii, kulturoznawstwa czy wzornictwa, dostosowane do wymagań zmieniającego się rynku pracy. Uniwersytet SWPS od lat dzieli się wiedzą i popularyzuje naukę nie tylko w murach kampusów, lecz także za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz własnych kanałów multimedialnych. We współpracy z partnerami zewnętrznymi organizuje liczne wydarzenia poświęcone wyzwaniom współczesności. Dociera do młodzieży, rodziców i opiekunów, osób zainteresowanych samorozwojem, aktualną wiedzą o człowieku i społeczeństwie, nowymi trendami w nauce, kulturze, biznesie, prawie i designie.

Więcej informacji na stronie: [www.swps.pl](http://www.swps.pl).



Centrum Edukacji Obywatelskiej jest największą polską organizacją pozarządową działającą w sektorze edukacji. Od blisko 25 lat zmieniamy polską szkołę i konsekwentnie pracujemy na rzecz tego, by młodzi ludzie uczyli się mądrzej i ciekawiej, a praca nauczycieli i nauczycielek oraz dyrektorów i dyrektorek była bardziej efektywna i satysfakcjonująca. Wprowadzamy do szkół nowoczesne metody nauczania oraz ocenianie kształtujące. Prowadzimy programy, które pomagają młodym ludziom zrozumieć świat, rozwijają krytyczne myślenie, wiarę we własne możliwości, uczą przedsiębiorczości i odpowiedzialności, zachęcają do angażowania się w życie publiczne i działania na rzecz innych.

Więcej informacji na stronie: [www.ceo.org.pl](http://www.ceo.org.pl).

