



AKCJA  
RE:AKTYWACJA

ODBUDOWA ZESPOŁU

Łódź 2021

Opracowanie:  
Fundacja Politechniki Łódzkiej

# SPIS TREŚCI

1. Weryfikacja obecnego stanu	2
1.1. Kontakt ze wszystkimi członkami zespołu	2
1.1.1 Weryfikacja listy członków	2
1.1.2. Zmotywowanie	2
1.1.2 a) Motywacja na podstawie piramidy Maslowa	3
1.1.2 b) Motywacja na podstawie metaprogramów	4
1.1.2 c) Motywacja na podstawie celów indywidualnych	7
1.1.3. Doświadczeni członkowie zespołu	8
1.2. Ewaluacja dotychczasowych działań	9
1.2.1 Metoda start stop continue	9
1.3. Wyznaczenie nowego kierunku	10
1.3.1 Wyznaczenie celów w grupie	11
1.3.2 Cel – SMARTer	11
2. Rekrutacja	12
2.1 Grupa docelowa	12
2.2 Promocja rekrutacji	14
2.3. Rekrutacja jako projekt	15
3. Wdrożenie nowych osób	16
3.1. Zintegruj – zachowania nowych i starych	17
3.2. Ustal wspólne zasady	18
3.3. Dopasuj styl zarządzania	18
Podsumowanie	20



# 1. WERYFIKACJA OBECNEGO STANU

Chcąc rozpocząć pracę nad odbudową zespołu po pandemii COVID-19 w pierwszej kolejności należy zająć się obecnym stanem organizacji. Zanim dołączą nowe osoby do grupy trzeba zweryfikować kto obecnie chce z nami działać, jakie są ich obecne możliwości i chęci do pracy, a także kto jest w stanie nas wspomóc choćby na początku, zanim nowe osoby wdrożą się w działanie. Przejdźmy zatem przez cały ten proces.

## 1.1. Kontakt ze wszystkimi członkami zespołu

### 1.1.1. Weryfikacja listy członków

Bardzo często zdarza się, że lider chcąc nawiązać kontakt z członkami zespołu wysyła ogólnego maila, czy wiadomość na komunikatorze i oczekuje, że w ten sposób zweryfikuje listę obecnych działaczy. Nic bardziej mylnego. Najczęściej osoby, które już nie chcą działać, ale także te, które rozważają odejście – zatem te na których powinno nam zależeć, by przynajmniej jeszcze w tym najtrudniejszym czasie nas wspomogły najczęściej nie zabiorą głosu na forum.



#### Jako lider pamiętaj:

Zadzwoń (bezpośredni kontakt jest najlepszy) do każdej osoby, która działała z Wami przed pandemią i w jej trakcie – porozmawiaj i przekonaj, by zechcieli pomóc organizacji i zostali z Wami na stałe lub przynajmniej na czas wdrażania nowych członków zespołu!

### 1.1.2. Zmotywowanie

Po czasie pandemii, gdzie ludzie odzwyczaili się od działania, a także od kontaktów interpersonalnych z pewnością trudno będzie przywrócić motywację do takiego poziomu z lutego 2020 roku. Szczególnie właśnie u członków, którzy działali wcześniej, mieli porównanie w funkcjonowaniu, a najbardziej u tych, którzy, zamierzają odejść. W związku z tym warto poznać systemy motywacyjne, które można zastosować podczas odbudowywania tej ważnej kwestii w grupie. Najważniejsze jednak, jest zrozumienie poniższego zdania.



#### Jako lider pamiętaj:

Człowiek najchętniej wykonuje jakieś zadanie, gdy po prostu lubi to zadanie lub wie, że poprzez wykonanie tego zadania otrzyma coś na czym mu zależy!

### 1.1.2. a) Motywacja na podstawie piramidy Maslowa

Pamiętasz piramidę potrzeb Maslowa? Jest to piramida określająca nasze potrzeby jakie musimy zaspokajać ułożone w kolejności: potrzeby fizjologiczne, potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby przynależności, potrzeby uznania i potrzeby samorealizacji. Czy na pewno właśnie w tej kolejności musimy zaspokajać nasze potrzeby? Czy będąc głodnym nie zdarza Ci się myśleć o własnych celach? Czy nie zdarza Ci się nie przespać nocy ze względu na naukę lub dobre towarzystwo? Okazuje się, że o ile autor świetnie rozdzielił nasze potrzeby i je scharakteryzował, tak niezbyt trafnie je uszeregował. Kolejność potrzeb w piramidzie Maslowa według najnowszych badań nie ma znaczenia. Każdy z nas szystkie ma wz tych potrzeb na innym poziomie, co jest jedną z metod na motywację. Wiedząc jakie potrzeby najbardziej przebijają się w Twoim zespole możesz podnieść poziom motywacji. Co kryje się pod tymi potrzebami i jak je wykorzystać?

**Potrzeby fizjologiczne** osoby, które mają najbardziej rozbudowane potrzeby fizjologiczne będą zwracać uwagę na podstawowe sprawy takie jak jedzenie, picie, mieszkanie, ubranie, higienę. Chcąc podnieść motywację takich osób warto zadbać o takie podstawowe elementy jak woda podczas zebrań, wspólne grupowe posiłki, stawianie tych podstawowych potrzeb jak wyjście do łazienki na pierwszym miejscu. Osoby te docenią również np. vouchery na jedzenie, możliwość wyboru pokoju w akademiku itp.. W przyszłości to właśnie te osoby najbardziej ucieszą się z podwyżki czy premii, która pozwoli im zapewnić lepsze jedzenie, wyższej jakości ubranie, czy większe mieszkanie.

**Potrzeby bezpieczeństwa** osoby z rozbudowaną potrzebą bezpieczeństwa będą zwracać szczególną uwagę na poczucie bezpieczeństwa, komfortu w grupie, zabezpieczenie przed chorobą, przed utratą pracy itp.. Na ten moment – w działalności studenckiej warto zwrócić uwagę na to, czy wszyscy czują się komfortowo we współpracy, czy np. kogoś nie przeraża zmiana stanowiska, zakresu obowiązków. W przyszłości dla tych osób można pomyśleć o dodatkowej opiece zdrowotnej, czy umowie o pracę, która da im więcej poczucia stabilizacji.

**Potrzeby przynależności** ludzie z tą potrzebą na wysokim poziomie przede wszystkim potrzebują do zmotywowania się innych ludzi. Osoby te najchętniej pracują w zespole. Oczekują akceptacji ze strony współpracowników oraz poczucia, że są członkiem grupy. Dla tych osób zadbaj o jak najlepsze relacje i jak najlepszą atmosferę – przydadzą się Wam integrację, a także łączące Was elementy – hasła, muzyka itp. budujące jedność zespołu.

**Potrzeby uznania** wiele osób poza własną satysfakcją z wykonywanej pracy potrzebuje jednak potwierdzenia, że ktoś docenia ich działania. Te osoby w szczególny sposób potrzebują głośnego, grupowego uznania. Idąc za starą zasadą – chwalimy na forum, ganimy na osobności, staraj się jak najczęściej chwalić swoich współpracowników przy innych. Może się okazać, że ktoś kogo pochwalisz da z siebie jeszcze więcej szukając kolejnych możliwości do osiągnięcia sukcesu.

**Potrzeby samorealizacji** osoby stawiające na samorealizację bardzo często szukają ciągle nowych możliwości rozwoju i realizacji swoich pomysłów. Biorąc pod uwagę Waszą aktywność w Kole Naukowym być może część z Was ma rozbudowaną właśnie tą potrzebę – dlatego z uwagi na chęć rozwoju zawodowego szukała czegoś dodatkowego niż samo studiowanie. Potrzeba samorealizacji może być bardzo szeroka – jest wiele kompetencji, jakie możemy chcieć rozwijać i wiele projektów, działań w jakich chcemy uczestniczyć. Warto próbować dojść do celów indywidualnych członków zespołu (wróć do artykułu o celach), by dowiedzieć się w ramach jakiej samorealizacji Wasi członkowie działają i przydzielasz im zadania, w których zdobędą umiejętność, jaką chcą osiąść. Możesz także zadbać o szkolenia i inne formy nauki.



#### **Jako lider pamiętaj:**

Jeżeli chcemy zadbać o wyższy poziom motywacji naszych współpracowników należy o nich zadbać na różne sposoby, tak by trafić w to co akurat ich odpowiednio zmotywuje.

### **1.1.2. b) Motywacja na podstawie metaprogramów**

Biorąc pod uwagę, że zadanie powinno być dla nas atrakcyjne musimy wiedzieć pod jakimi kątami może być ono dla nas atrakcyjne. Do tego celu mogą nam posłużyć właśnie metaprogramy – skrajności, którymi możemy się kierować. Należy jednak pamiętać, że określając swój metaprogram musimy skupić się na konkretnym obszarze naszego życia, ponieważ zupełnie inne metaprogramy możemy mieć np. w życiu prywatnym, a inne w pracy, czy na studiach. O co chodzi? Oto kilka przykładowych metaprogramów (więcej na szkoleniu z motywacji, jak również w publikacji, która ukaże się w listopadzie).

#### **Autorytet zewnętrzny a autorytet wewnętrzny**

Wyobraź sobie, że masz do rozwiązania trudne zadanie merytoryczne ze swojej dziedziny. Pytając o rozwiązanie przedszkolaków zapewne zastanowisz się nad ich rozwiązaniem i bardziej zaufasz swojej intuicji – załączy się Ci autorytet wewnętrzny. Zupełnie odwrotnie może być w sytuacji, gdy o radę zapytasz eksperta w tej dziedzinie. Zatem łatwo zauważyć, że nie zawsze kierujemy się tym samym metaprogramem. Mamy jednak pewne predyspozycje w konkretnych obszarach. Pomyśl o swojej organizacji – czym tam się kierujesz.

**Autorytet zewnętrzny** – osoby kierujące się tym metaprogramem często nie są do końca pewne swoich działań. Zdarza się, że są to nowi członkowie, którzy dopiero wdrażają się w obowiązki. Warto je wspierać w działaniach, samemu wychodzić z inicjatywą i pytać czy nie potrzebują pomocy, upewnić ich, że to co robią, robią dobrze. Potrzebują poczucia bezpieczeństwa poprzez kontrolę zewnętrzną.

**Autorytet wewnętrzny** – w przeciwieństwie do osób opisanych powyżej zdecydowanie bardziej wolą mieć swobodę w działaniu. Są pewni swoich działań, a nadmierna kontrola,

pytania o postępy wręcz je zniechęcają. Tym osobom warto przydzielić zadania, których nie trzeba weryfikować zbyt często i umawiać się na sprawozdania po wykonaniu pracy, niż kontrole w trakcie.

### Zadaniowcy, a społecznicy

To drugi z najpopularniejszych metaprogramów. Na jego podstawie zbudowanych jest wiele testów psychologicznych. Jak przydzielić zadania zgodnie z tymi predyspozycjami?

**Zadaniowcy** – są to osoby, które motywuje ambicja, czyli ciekawe, często trudne zadania. Zależy im na jak najlepszym profesjonalnym wykonaniu pracy i bardziej skupiają się na działaniu, niż na budowaniu relacji. Czerpią satysfakcję z osiągnięcia sukcesów. Warto przydzielać im trudne zadania, mogą działać indywidualnie i pod presją czasu.

**Społecznicy** – zdecydowanie wolą działać w grupie. Najlepiej pracują wtedy, kiedy w zespole panuje dobra atmosfera. Nie zachęci ich indywidualne zadanie i nie będą efektywni w zespole, w którym są konflikty. Samo zadanie jest dla nich drugorzędne, jeśli współpracują z ludźmi z którymi dobrze się czują.

### Różnice, a podobieństwa

Najłatwiej rozpoznawalny metaprogram – osoby nastawione na różnice podczas podsumowań, ewaluacji wskażą wszystko to co się nie udało poprawnie wykonać, co następnym razem trzeba poprawić, natomiast osoby nastawione na podobieństwa wskażą wszystko to co się udało i warto powtórzyć.

**Różnice** – osoby nastawione na ten metaprogram szybko się nudzą, nie lubią monotonii i szukają bez przerwy elementów do rozwoju. Warto co jakiś czas zupełnie zmienić im zajęcie i dać się wykazać w innowacjach.

**Podobieństwa** – ten metaprogram wskazuje na poszukiwanie stabilizacji. Te osoby zdecydowanie ciężiej radzą sobie ze zmianami, za to dużo lepiej z rutynowymi działaniami. Najczęściej wybierają jeden obszar w którym się specjalizują. Warto znaleźć dla nich zajęcie w jakim dobrze się będą czuły i dać im pracować jak najdłużej na jednym stanowisku.

### Szczegół, a ogół

Małe czy duże zadania. Dużo czasu na zadanie, czy działanie w tempie. Ten metaprogram może uzmysłwić dlaczego jedno wolą robić jedno zadanie przez długi czas, a oni co chwilę zajmować się innym

**Szczegół** – osoby nastawione na szczegół to tzw. perfekcjoniści. Te osoby zdecydowanie bardziej lubią mieć dużo czasu na zadanie, czasami niestety nieco wstrzymują wręcz pracę zespołu. Wynika to z tego, że zwracają uwagę na każdy detal swojej pracy. Warto dawać im jedno zadanie na dłuższy czas, takie w którym zależy Wam na jakości np. przygotowanie prezentacji, którą zobaczą osoby poza Waszym zespołem.

**Ogół** – te osoby działają bardziej zadaniowo – wyobraź sobie checklistę na której jest dużo drobnych zadań do odhaczenia – to świetna forma pracy dla takich członków. Tym osobom warto przydzielić różne działania, które po prostu trzeba wykonać, które nie wy-

magają perfekcji. Świetnie też sprawdzą się jako np. koordynatorzy, którzy projekt widzą jako właśnie różne zadania do wykonania.

### „Od” – „Do”

Nad czym się zastanawiasz wykonując zadanie, czy na sukcesie do jakiego prowadzi to zadanie, czy może na ewentualnych konsekwencjach porażki.

**„Od”** – osoby o tym metaprogramie wykonują zadanie uciekając „od” konsekwencji nie wykonania go. Boją się, że zawiodą zespół, że będą winni niepowodzeń, dlatego zabierają się do pracy. Przydzielając zadanie takiemu członkowi zespołu warto uświadomić go jakiej wagi jest to zadanie i jakie będą konsekwencje jeśli tego nie wykona.

**„Do”** – w przeciwieństwie do osób powyżej te osoby zachęca wizja sukcesu. Chcą zrobić coś dla zespołu, mieć poczucie, że to dzięki nim coś się udało. Przydzielając zadanie takiej osobie należy wskazać co pozytywnego przyniesie wykonanie takiego zadania.

### Proaktywność – Reaktywność

Bierzesz się za zadanie od razu po jego otrzymaniu, czy czekasz na ostatnią chwilę? Zgłaszasz się samodzielnie do zadania, czy czekasz na to, aż lider Ci je wyznaczy. Decyduje o tym ten metaprogram

**Proaktywność** – osoby o tym metaprogramie bardzo często same zgłaszają się do zadania oraz działają zaraz po jego otrzymaniu. Świetnie sprawdzą się w zadaniach pod presją czasu. Uważaj, by taka osoba nie wzięła na siebie zbyt wielu zadań ponad swoje siły. Przydziel zadania z krótkim terminem wykonalności.

**Reaktywność** – liderzy często nie będąc świadomymi tego metaprogramu nie wykorzystują potencjału tych osób – to, że ktoś nie zgłasza się do zadań, nie oznacza, że nie chce nic robić, czasami brakuje mu śmiałości, lub nie jest proaktywny i czeka, aż ktoś przydzieli mu zadanie. To też osoby, które często wykonują pracę na ostatnią chwilę – dlatego warto przydzielić im zadania, które nie są „na już” oraz podać termin oddania nieco wcześniej niż rzeczywisty czas ich wykonania, by w razie opóźnień nie wpłynęło to na pracę zespołu.

### Opcja, a procedura

**Opcja** – osoby nastawione na opcję lubią mieć wiele możliwości do wyboru przy wykonywaniu pracy. To osoby, które lubią układać swoją pracę po na własny sposób – zarówno jak ją wykonają, ale też kiedy z kim itp. Takim osobom warto dać nowe zadania, takich, których jeszcze nikt nie robił, więc będą mieć pełną swobodę działania, ponieważ nikt nie wie jak konkretnie powinna zostać wykonana. Jeśli lider ma problem z oddawaniem zadań innym powinien dla tych osób zarezerwować te zadania, na które „nie musi” mieć wpływu. Osoby te potrzebują jak najwięcej swobody w działaniu i jak najmniej kontroli.



**Procedura** – osoby nastawione na procedury czują się bezpieczniej, jeśli mają konkretne wskazówki jak coś trzeba wykonać. Wolą pracować nad zadaniami, na które „znaleziono już sposób”. Często biorą na siebie zadania, które wcześniej osoby nastawione na opcję, dobrze opracowały i wiedzą dokładnie krok po kroku jak działać w danej sprawie. Warto powierzyć im zadania rutynowe, w których się wyspecjalizują i poczują komfortowo.



#### **Jako lider pamiętaj:**

Zaobserwuj swoich współpracowników w jakich zadaniach czują się dobrze, które wykonują bez problemu, terminowo i postaraj się dopasować im podobne zadania – charakteryzujące się podobnymi cechami.

Zadbaj o zaspokojenie różnych potrzeb jakie mogą występować u członków zespołu. Tylko odpowiednia atmosfera, możliwość realizacji własnych ambicji i odpowiedni dobór zadań może zapewnić wysoki poziom motywacji w zespole.

### **1.1.2. c) Motywacja na podstawie celów indywidualnych**

Cel indywidualny odgrywa ogromną rolę w systemie motywacyjnym każdego z nas. To dzięki temu do czego dążymy, co chcemy sami osiągnąć jesteśmy w stanie się poświęcać, ponosić wysiłek, przeznaczać czas na dane działanie. Myśląc o organizacjach studenckich jasno należy stwierdzić, że każdy z członków zespołu nie przyszedł tam dla samej idei, ale dla realizacji swojego osobistego celu, zaspokojenia własnych potrzeb. Jedni robią to ze względu na rozwój zawodowy, odnalezienie sektora, w którym chcą pracować, zajęcie się tematem, który jest dla nich szczególnie istotny. Inni z chęci realizacji projektów, rozwoju kompetencji miękkich takich jak: autoprezentacja, zarządzanie zespołem i budowanie go, poprawna komunikacja, motywowanie siebie i innych. Jest jeszcze grupa, która angażuje się w działalność organizacji studenckich lub kół naukowych ze względu na chęć przebywania z rówieśnikami, poznawanie nowych osób, nawiązywanie relacji. Bez względu na cel jaki przyświeca nam indywidualnie, wchodząc do zespołu wszyscy oczekujemy tego, że właśnie ten zespół wspomogę nas w osiągnięciu naszego celu, jest to naturalne zachowanie człowieka. Bardzo istotne jest by otwarcie rozmawiać o swoich celach z liderem, a nawet całym zespołem. Jeśli wszyscy będą realizować swoje cele indywidualne w zespole, przy jednoczesnej realizacji celu grupowego to efekty współpracy całej grupy będzie zdecydowanie lepszy. W sytuacji, gdy wchodzicie na poziom świadomego zespołu i rozmawiacie na temat swoich celów, lider dużo łatwiej przydzieli Wam zadanie, które będzie się Wam podobać – np. z zakresu merytorycznego, jeśli przysłuchacie się do wiedzy i doświadczenia zawodowego lub jako koordynator projektu czy sekcji w przypadku, gdy chcesz rozwijać umiejętności zarządzania zespołem. W sytuacji, gdy zależy Ci na zdobywaniu umiejętności budowania relacji z innymi prostu zadania zespołowe.

**Jako lider pamiętaj:**

Pamiętajcie, że to właśnie przez realizację celów indywidualnych, jesteśmy chętni i zmotywowani do pracy i realizacji celów grupowych – nigdy odwrotnie.

**1.1.3. Doświadczeni członkowie zespołu**

Jak obecnie zbudowane są zespoły? W wielu z nich brakuje nowych osób, ponieważ w trakcie pandemii trudno było przeprowadzić rekrutację, do tego nie było możliwości pracy stacjonarnej, co uniemożliwiło działanie wielu kołom naukowym, przez co nie było potrzeby zrekrutowania nowych osób. Podczas tych wielu miesięcy najbardziej doświadczeni członkowie zespołu skończyli studia, lub ze względu na brak aktywności odeszli z zespołów. W takim wypadku pozostała część członków, która jest na wyższych latach studiów (3,4 czy 5), a nie zdążyli przed pandemią zbyt wiele nauczyć się od starszych kolegów i koleżanek, do tego w małym gronie ciężiej wykonywać im to wszystko czym organizacja zajmowała się przed pandemią. Wsparcie ze strony starszych członków zespołu – zarówno tych, którzy zostali z nami, ale również tych, którzy odeszli z organizacji może okazać się najważniejsze.

**Jako lider pamiętaj:**

Nie bój się prosić o pomoc, czy wsparcie osób o dłuższym stażu w działaniu – obecnych i byłych działaczy organizacji. To szczególnie trudne czasy, w których nikt z Was nie działał, jednakże ich doświadczenie może okazać się bardzo przydatne.

Warto poprosić doświadczonych działaczy zarówno o wsparcie Was jako liderów, aby przekazali Wam swoją wiedzę i doświadczenie, przegadać wszystkie wskazówki jakie mogą Wam dać, ale także o pomoc we wprowadzaniu nowych członków zespołu. Jako lider możecie być zajęci nadzorowaniem postępów prac, układaniem pracy zespołu, przeprowadzaniem rekrutacji i może okazać się, że zabraknie Wam czasu na szczegółowe wprowadzenie nowych członków zespołu, których może być wyjątkowo dużo, ponieważ do zrekrutowania są aż 3 roczniki – tradycyjnie pierwszy rok, drugi, który poznał uczelnie jedynie zdalnie oraz trzeci, który nie zdążył się jeszcze zaangażować w życie uczelni na pierwszym semestrze, a na drugim już wybuchła pandemia. Chcąc przywrócić pełną działalność organizacji należy jak najlepiej i jak najszybciej wprowadzić nowe osoby w działanie. Warto zadbać o ten poziom właśnie poprzez zaangażowanie w to osób, które są najbardziej doświadczone. Dodatkowo są to również korzyści dla nich – pojawią się w nowej roli, nie tylko członka zespołu, czy nawet lidera, ale nauczą się przekazywać wiedzę i instruować nowe osoby, co da im nowe kompetencje społeczne.

**Jako lider pamiętaj:**

Zaproś najbardziej doświadczonych członków zespołu – zarówno nadal aktywnych, jak i tych, którzy już odeszli z organizacji, by działali w organizacji jako mentorzy – ta nowa rola wesprze Waszą organizację w powrocie do pełni działania, a im da nowe kompetencje.

## 1.2. Ewaluacja dotychczasowych działań

Ewaluacja to taki element, który często jest w zespołach pomijany. Organizacje skupiają się na działaniu nie wyciągając wniosków z dotychczasowych doświadczeń. W obecnej sytuacji, dużej wymianie kadry, wstrzymaniu pewnych działań organizacja może nie być w stanie zajmować się wszystkimi działaniami, które do tej pory podejmowała. Podczas takiej ewaluacji mogą pojawić się także nowe pomysły, które zastąpią dotychczasowe – czasami mało atrakcyjne dla nowych członków zespołu działania. Podczas ewaluacji skupcie się nie tylko na tym co chcecie zmienić, czy wyeliminować, ale spiszcie także dobre praktyki, które przydadzą Wam się np. podczas wdrażania nowych członków zespołu, czy przekazywaniu obowiązków nowemu zarządowi organizacji.

**Jako lider pamiętaj:**

Warto zadbać o przeprowadzenie ewaluacji, która poprawi efektywność zespołu, a także może pomóc w wyeliminowaniu zadań, którymi nie chcecie się na ten moment zajmować.

### 1.2.1. Metoda start stop continue

W takiej sytuacji do przeprowadzenia ewaluacji najlepiej sprawdzi się metoda start stop continue. Każdy zespół może przeprowadzić ją w różnych formach, najważniejsza jednak jest idea. W metodzie tej należy znaleźć elementy:

**START** które należy wprowadzić do działania, które mają na celu zwiększenie efektywności, lub które są nowymi atrakcyjnymi dla zespołu zadaniami

**STOP** działania, jakie nie przynoszą zespołowi korzyści, być może zbyt dużo czasu zabierają nie dając równomiernych efektów, lub takie, które po prostu już nie satysfakcjonują zespołu warto przestać wykonywać i przekierować tą pracę na efektywniejsze działania

**CONTINUE** mocne strony zespołu, zadania, które dobrze są realizowane, oraz zasady, organizacja pracy, która pomaga zespołowi w efektywnym działaniu.

Metodę tą można zrealizować dzieląc cały zespół na 3 grupy i każda z nich opracowuje inny element. Potem oczywiście należy omówić całym zespołem poddając w dyskusję i ustala-

jąc ostatecznie jakie zadania chce podjąć zespół, z jakich chce zrezygnować, oraz zbierając dobre praktyki w obszarze continue.

Inną formą może być rozdanie wszystkim członkom samoprzylepnych karteczek, gdzie każdy wypisuje elementy z wszystkich 3 obszarów, następnie w określonym miejscu przyklejają karteczki dotyczące danego obszaru, prowadzący grupuje je. W ten sposób widać też, które elementy zespół najbardziej docenia, z których najwięcej osób chce zrezygnować, a także jakie pomysły mają członkowie na rozwój. Jest to o tyle dobra forma, że dzięki anonimowości często ludzie są bardziej szczerzy. Oczywiście po również należy omówić wszystko z zespołem.

Kolejną propozycją jest forma otwartej dyskusji jak np. przy burzy mózgów, gdzie po kolei omawiane są kolejne obszary i członkowie mówią pomysły do wszystkich z nich, na koniec weryfikując, które z nich przyjmujecie jako elementy do wprowadzenia, wyeliminowania i kontynuowania.

### 1.3. Wyznaczenie nowego kierunku

Chcąc odbudować zespół warto zastanowić się również nad celami zespołu. W wielu zespołach zapewne nie ma już ich założycieli. Być może zadania jakie podejmuje organizacja zupełnie odeszła od dawnej idei. Być może pandemia zwróciła Waszą uwagę w zupełnie innym kierunku. Warto zatem zadbać o to, by zastanowić się wspólnie, czy obecni członkowie działają w organizacji ze względu na pierwotny cel, czy może nieco lub zupełnie chcieliby go zmodyfikować. Czym są cele i dlaczego są takie ważne?

Dzięki wypracowaniu wspólnie celów grupowych wszyscy w zespole mają jasną i czytelną informację czym Wasz zespół się zajmuje, do czego dążycie. Pozwala to z jednej strony zdecydować przed podjęciem nowych działań, czy aby na pewno to właśnie Wy powinniście zajmować się danym zadaniem, czy to doprowadzi Was do celu. Z drugiej strony da poczucie bezpieczeństwa wszystkim członkom i osobom, które zastanawiają się czy do Was dołączyć, że to właśnie w tej grupie będą zajmować się tym co dla nich istotne, co ich interesuje, a nie oderwanymi od celu sprawami. Zadbaj o to, abyście wspólnie zastanowili się dlaczego Twoja organizacja, koło naukowe działa, jaki był Wasz cel, zweryfikujcie, czy wszystkie działania jakie podejmujecie są niezbędne do osiągnięcia przez Wasz zespół sukcesu i czy zadbaliście o wszystkie możliwe działania, by jak najefektywniej osiągnąć wspólny cel. Istotnym jest też analiza czy obrany jakiś czas temu cel jest dalej aktualny i atrakcyjny dla członków grupy, szczególne znaczenie ma to w przypadku organizacji studenckich i kół naukowych. Jednocześnie należy pamiętać, że organizacja studencka nie powinna zmieniać celu grupowego zbyt szybko i przez zakończeniem realizacji dotychczas obranego.



### Jako lider pamiętaj:

Cel grupowy wyznacza kierunek, działania jakie grupa ma podjąć, jednoczy grupę i daje bezpieczeństwo – członkowie wiedzą dokąd zmierzają.

## 1.3.1. Wyznaczenie celów w grupie

W pierwszej kolejności warto wrócić do samego początku i zastanowić się w jakim celu zostało utworzone Wasze koło naukowe lub sprawdzić w statucie/regulaminie, jeśli taki posiadacie, jakimi działaniami miała zajmować się Wasza organizacja. Przez lata kierunek mógł się zmienić, zatem najlepiej, gdy omówicie z zespołem Wasze działania i zastanowicie się wspólnie, czy pierwotne cele założycieli nadal są priorytetami obecnych członków. Jeśli tak, to zweryfikujcie, czy wszystkie działania jakie podejmujecie są zgodne z obranym kierunkiem. Jeśli nie, wypracujcie wspólnie nowy cel, który jasno określi działania Waszej organizacji. Możecie to zrobić poprzez spisanie wszystkich pomysłów, ograniczenie ich do 3 najważniejszych i próbowanie sformułowania na ich podstawie nowych. Istotne jest to, aby cel lub cele otrzymały akceptację wszystkich członków, ponieważ w przypadku jej braku może zacząć rodzić konflikt, negatywnie wpływający na atmosferę i efektywność zespołu.

Po zweryfikowaniu i ustaleniu ostatecznego celu należy przeprowadzić weryfikację zadań jakimi się zajmujecie. Czy na pewno są one zgodne z tym celem? Czy przybliżą Waszą organizację chociaż o mały krok do osiągnięcia sukcesu? Czy na pewno właśnie to działanie leży w Waszej kompetencji? Ograniczcie działania tylko do tych, które rzeczywiście pasują do obranej przez Was ścieżki, a następnie zastanówcie się wspólnie co jeszcze innego, nowego możecie zrobić, by jeszcze efektywniej dążyć do celu.

## 1.3.2. Cel – SMARTer

### SMART

Warto pamiętać, że cel powinien być **SMART**.

- S** Specyficzny, czyli właśnie charakteryzujący Wasze działania, wyjątkowe, które świadczą o tym, że to właśnie cel Waszej grupy
- M** Mierzalny – warto się zastanowić jak np. podzielić projekt (ustalając etapy po ważnych wydarzeniach), czy wyznaczyć inny mierzalny element, dzięki czemu wszyscy będziecie wiedzieć na jakim etapie projektu jesteście, ma to być element wprowadzający efektywność i odpowiedzialność
- A** Atrakcyjny – jeżeli będzie on atrakcyjny dla członków ze społu to będzie budził w nich zapał i motywację, dzięki czemu łatwiej dojdziecie do celu

- R** **Rzeczywisty** – nic bardziej nie demotyduje niż niezrealizowanie kolejnych celów, dla tego warto zadbać o to na samym początku i zastanowić się, czy aby na pewno ten cel jest w zasięgu naszych możliwości.
- T** **Terminowy** – jest to wyjątkowo ważny aspekt, szczególnie dla tych, którzy odkładają coś na później. Bez jasno określonego terminu dojścia do celu ciężko będzie ułożyć również harmonogram działań i nie czując żadnej presji czasu możemy odwlekać wszelkie zadania na później szukając wymówek.

W ostatnim czasie pojawiła się również teoria **smartER**.

- E** **Ekscytujący** – im więcej pozytywnych emocji wobec celu tym chętniej zabieramy się za jego realizację
- R** **Rozpisany** – okazuje się, że osoby, które zapisują cel, a do tego rozpisują działania w jaki sposób dojdą do tego celu, a także dzielą się tym co chcą osiągnąć z innymi osobami przed którymi opowiadają o swoich postępach w największym stopniu osiągają sukces, zatem wspólne zapisanie celu, rozpisanie i podzielenie zadań z terminem ich wykonalności, a także sprawozdawanie się przed zespołem ze swojej pracy zdecydowanie pomoże Wam osiągnąć wspólnie wyznaczony cel. Warto jednak zauważyć, że według badań nie wystarczy zaplanować działania, nie zapisując celu – ten sposób bowiem nie budzi naszej ekscytacji i nie mamy motywacji do pracy i nie jesteśmy w stanie osiągnąć sukcesu.

Zadbaj zatem o cel Waszej grupy, poznaj cele indywidualne członków zespołu i działajcie zgodnie z nimi!

## 2. WERYFIKACJA OBECNEGO STANU

### 2.1. Grupa docelowa

Chcąc przeprowadzić rekrutację do grupy, kiedy już określony jest skład grupy, a także cele i zakres działań warto zastanowić się nad „brakami” w zespole i podczas rekrutacji znaleźć osoby, które jednocześnie pasują do naszego zespołu – są zainteresowane działaniami organizacji i jednocześnie zajmują się obszarami, w których zespół radzi sobie gorzej. Warto wykorzystać do tego wiedzę płynącą z ról grupowych według Belbina. Zgodnie z nią, aby zespół pracował efektywnie musi działać w 9 obszarach, które zaspokajają 9 ról grupowych. Jeśli grupa jest mniej liczna najczęściej kilka osób przyjmuje na siebie kilka ról, które są im najbliższe. W sytuacji liczniejszych grup role po prostu się powtarzają. Zespoły działają najefektywniej jeśli występuje w nich równowaga i jeśli brak jest którejś roli lider musi dbać



o spełnianie obowiązków brakującej postaci. Warto zatem wykorzystać tę wiedzę przy rekrutacji i zadbać o to, by osoby, które dołączają wykazywały role, jakich nie ma obecnie w grupie. Jeśli natomiast wszystkie role występują warto się zastanowić jakimi obszarami zespół najbardziej się zajmuje i jakich ról organizacja potrzebuje w większym stopniu. Jeśli zespół zajmuje się innowacyjnymi rozwiązaniami zapewne przyda się rada eksperta w danej dziedzinie, ale także osoba, która odpowiada za kreatywność, która szuka niekonwencjonalnych rozwiązań. Jeśli więcej czasu zajmuje np. analizowanie warto mieć w zespole nie jednego, a dwóch, trzech czy więcej (w zależności od liczebności grupy) racjonalnych analityków. W organizacjach zajmujących się animowaniem życia studenckiego z pewnością przyda się więcej ról społecznych – które właśnie lubią przebywać z innymi, motywuje ich energia grupy w związku z tym łatwiej im będzie zorganizować wydarzenia dla studentów. W sytuacji, gdy praca jaką zajmuje się zespół wymaga bardzo dużej precyzji warto zadbać o nadmiar finiszujących perfekcjonistów, szczególnie, że ze względu na bardzo szczegółową pracę często potrzebują na nią więcej czasu. Role jakie występują wg Belbina i ich obszary:

**Koordynujący lider** motywacja w zespole

**Ambitny komendant** ambitne cele, podnoszenie poprzeczki

**Dusza zespołu** przyjazna atmosfera, łagodzenie konfliktów

**Finiszujący perfekcjonista** najwyższa jakość pracy

**Analityk** wskazywanie zagrożeń, plusów i minusów różnych rozwiązań

**Kreatywny pomysłodawca** innowacyjne rozwiązania, wprowadzanie zmian

**Praktyczny organizator** zmysł organizacyjny

**Wszędobylski łącznik** przedstawiciel grupy na zewnątrz

**Specjalista** wiedza merytoryczna (nie wynika z predyspozycji osobowości, dlatego nie ma go w testach)



#### **Jako lider pamiętaj:**

Zadbaj o to, by w zespole pojawiły się wszystkie role, a w nadmiarze te, które najbardziej są zespołowi potrzebne.

Myśląc o grupie docelowej warto także pamiętać, że w roku akademickim 2021/2022 warto kierować promocję rekrutacji do trzech roczników, nie jak zazwyczaj to było jedynie pierwszego roku. Zwróćmy uwagę na to, że osoby będące na drugim roku studiów znając uczelnie jedynie zza ekranu komputera, co nie zachęcało ich do włączenia się w działanie i życie studenckie. Osoby będące na trzecim roku natomiast na uczelni były tylko pół roku i często nawet jak się zastanawiały czy gdzieś dołączyć to po prostu nie zdążyły. Jest to bardzo duży potencjał nowych członków zespołów.

## 2.2. Promocja rekrutacji

Wiedząc już kto jest potrzebny w zespole należy postarać się trafić do takich studentów poprzez skuteczną promocję. Bardzo ważnym jej elementem jest prawidłowa komunikacja. Trzeba sobie uświadomić, że mało osób przychodzi do organizacji ze względu na jej cele grupowe – te cele wręcz mogą być dla nowych osób niezrozumiałe. Zadania, które często pokazują organizacje podczas rekrutacji mogą wręcz przstraszyć potencjalnych członków zespołu („Oni zajmują się takimi trudnymi tematami! Ja nic o tym nie wiem, nie nadaje się do tej grupy”). Najlepszym komunikatem będzie język korzyści – wskazywanie tego, co potencjalny członek zespołu może zyskać dołączając do grupy. Wspomóc w tym mogą cele indywidualne.

Cel indywidualny – odgrywa on ogromną rolę w systemie motywacyjnym każdego z nas. To dzięki temu do czego dążymy, co chcemy sami osiągnąć jesteśmy w stanie się poświęcać, ponosić wysiłek, przeznaczać czas na dane działanie. Myśląc o organizacjach studenckich jasno należy stwierdzić, że każdy z członków zespołu nie przyszedł tam dla samej idei, ale dla realizacji swojego osobistego celu, zaspokojenia własnych potrzeb. Jedni robią to ze względu na rozwój zawodowy, odnalezienie sektora, w którym chcą pracować, zajęcie się tematem, który jest dla nich szczególnie istotny. Inni z chęci realizacji projektów, rozwoju kompetencji miękkich takich jak: autoprezentacja, zarządzanie zespołem i budowanie go, poprawna komunikacja, motywowanie siebie i innych. Jest jeszcze grupa, która angażuje się w działalność organizacji studenckich lub kół naukowych ze względu na chęć przebywania z rówieśnikami, poznawanie nowych osób, nawiązywanie relacji. Bez względu na cel jaki przyświeca nam indywidualnie, wchodząc do zespołu wszyscy oczekujemy tego, że właśnie ten zespół wspomůže nas w osiągnięciu naszego celu, jest to naturalne zachowanie człowieka. Bardzo istotne jest by otwarcie rozmawiać o swoich celach z liderem, a nawet całym zespołem. Jeśli wszyscy będą realizować swoje cele indywidualne w zespole, przy jednoczesnej realizacji celu grupowego to efekty współpracy całej grupy będzie zdecydowanie lepszy. W sytuacji, gdy wchodzić na poziom świadomego zespołu i rozmawiacie na temat swoich celów, lider dużo łatwiej przydzieli zadanie, które będzie się Wam podobać – np. z zakresu merytorycznego, jeśli przysłiście po wiedzę i doświadczenie zawodowe lub jako koordynator projektu czy sekcji w przypadku, gdy ktoś chce rozwijać umiejętności zarządzania zespołem. W sytuacji, gdy komuś zależy na zdobywaniu umiejętności budowania relacji z innymi po prostu zadania zespołowe.

Ustalając grupę docelową do której jako zespół chcemy dotrzeć podczas rekrutacji warto się zastanowić co taka osoba, taka osobowość może szukać w zespole. Warto przedyskutować z obecnymi członkami zespołu dlaczego dołączyli do organizacji, zebrać pomysły i ustalić, które warto pokazać podczas rekrutacji, by dotrzeć do odpowiedniej grupy. Do zadaniowców lepiej dotrze zachęta poprzez wskazanie nabywania kompetencji, do kreatora możliwość realizacji pomysłów, a do społeczników otwartość grupy, nawiązywanie przyjaźni i relacji w niej.



**Jako lider pamiętaj:**

Zachęć potencjalnych członków do dołączenia do organizacji językiem korzyści poprzez możliwość realizacji celów indywidualne.

Ale jak do nich dotrzeć? Jesteście najczęściej kołem naukowym jednej uczelni – możliwości jest zatem wiele. Oczywiście warto skorzystać z popularnych portali, ale możecie skupić się również na kanałach komunikacji na uczelni. Większość kół naukowych ma swojego opiekuna – poproście go o 5 minut z zajęć we wszystkich grupach, które prowadzi. Dowiedźcie się, czy istnieje możliwość, by np. dziekanat wysłał maila do studentów danego wydziału albo czy możecie wykorzystać przestrzeń na korytarzu by zrobić „stoisko”, w którym pokażecie się światu. Form i możliwości jest bardzo dużo. Porozmawiajcie w zespole jak to się stało, że to Wy dołączyliście do organizacji – to może Wam dać wskazówki, które działania dają najwięcej efektów. Warto też porozmawiać z innymi kołami naukowymi i wysłać do studentów kompleksową informację nt. wszystkich kół na uczelni/wydziale.

## 2.3. Rekrutacja jako projekt

W pierwszej kolejności należy zaznaczyć, że do rekrutacji powinniście podejść jak do najważniejszego projektu jaki prowadzicie. Nie powinna to być jedna akcja, jedna możliwość przejścia rozmowy. Powinien to być cały cykl zdarzeń, dzięki którym organizacja da się zauważyć i poznać. Sprzyjają temu akcje promocyjne opisane powyżej, ale także otwarte szkolenia, na które mogą przyjść niezobowiązująco zobaczyć jak wygląda praca od środka, z jakich ludzi składa się zespół, czy „czują się dobrze” w tej grupie. Można zachęcić także poprzez organizację luźnych spotkań typu integracji – planszówek, karaoke, itp., w szczególności, jeśli grupą docelową są społecznicy.

Kiedy już spłyną zgłoszenia poznajcie każdą z tych osób. Zastanówcie się, czy posiadają kompetencje, potencjał lub możliwości zdobywania wiedzy, który spełnia oczekiwania Waszej grupy, czy dla każdej z przyjętych osób znajdziecie zajęcie (nic nie zniechęca tak, jak brak akceptacji lub brak zajęć w grupie, w której inni pracują). Jeśli nie udało Wam się przy pierwszej okazji uzupełnić grupy takimi osobami jakich potrzebujecie, nadal brakuje Wam rąk do pracy nie bójcie się robić kolejnych rekrutacji. Podczas weryfikacji uczestników dobrze, jeśli zostaną zorganizowane bezpośrednie spotkania, możecie wykorzystać test Belbina lub drobne zadania do wykonania zarówno indywidualne jak i grupowe, żeby zobaczyć zdolności współpracy w grupie, organizacji i innych cech.

**Jako lider pamiętaj:**

Przyjęcie nowych członków do zespołu powinno być jednym z najważniejszych projektów organizacji. Warto poznać każdego potencjalnego członka zespołu oraz jego cechy.

### 3. WDROŻENIE NOWYCH OSÓB

Początkujący działacz jest jednocześnie chętny do pracy, a jednocześnie ma w sobie wiele obaw czy podoba, czy grupa go zaakceptuje. Lider przyjmujący nowe osoby musi mieć to na uwadze. W pierwszych tygodniach po przystąpieniu do zespołu nowe osoby są najbardziej „chłonne” wiedzy. Wykorzystaj to – przemyśl każdą z nowych osób – gdzie widzisz jej miejsce? Postaraj się ich jak najlepiej poznać (możesz dać im różne małe zadania, by ich „przetestować”, zrobić z nimi testy psychologiczne, lub przeprowadzić rozmowę rozwojową), znajdź ich mocne strony i dowiedz się czego chcą się nauczyć. Przydziel im zadanie, dział do pracy, w którym wykorzystają to co już potrafią, a jednocześnie nauczą się tego po co przyszli. Zadbaj o to, by jak najszybciej zaczęli się uczyć się nowych rzeczy – to moment, w którym najwięcej się wiedzy zdobędą i jednocześnie mają najwięcej motywacji. Warto, by każda osoba wiedziała też do kogo ma się zwracać w razie wątpliwości – może to być oczywiście lider, ale może to być koordynator projektu, jeden z najbardziej doświadczonych członków, osoba, która poprzednio wykonywała dane zadanie czy „opiekun” dla każdej nowo przyjętej osoby. Im szybciej zostaną wdrożeni, tym szybciej też będą efektywnie pracować. Konieczne jest danie każdemu zadania! Niech czują, że są potrzebni zespołowi.

Drugą kwestią są kwestie społeczne. Większość grup ma np. jakiś swój slogan. Zadbajcie o to, żeby nowe osoby nie czuły się odrzucone, żeby rozumiały o czym rozmawiacie, z czego się śmiejecie, jakie macie swoje ulubione piosenki itp.. Jako lider zadbaj o integrację nowych członków z bardziej doświadczonymi – często jest to problematyczna kwestia i ludzie z tej samej rekrutacji trzymają się razem odsuwając od pozostałej grupy. Wyjdźcie gdzieś razem, zagrajcie w integracyjną grę, możecie skorzystać z teambuildingu albo przeprowadzić testy, by poznać się lepiej nawzajem. Nie pozwólcie się nikomu skompromitować, ani poczuć źle w zespole. Dbajcie o pozytywne odczucia nowych osób, tak, by poczuli przywiązanie do grupy.

**Jako lider pamiętaj:**

Tylko rekrutacja ludzi pasujących do grupy, którzy są Wam potrzebni i poprawne ich wdrożenie poprzez wsparcie ich w zadaniach i poszerzaniu kompetencji oraz w adaptacji w nowej grupie zapewni Wam efektywnego, zadowolonego członka zespołu.

### 3.1. Zintegruj – zachowania nowych i starych

Naturalnym zachowaniem człowieka w nowej grupie jest brak zaufania. Początkowy etap to poznawanie osób, wyczuwanie z kim nowa osoba dobrze się dogaduje. Zespół – starsi członkowie zespołu mogą także nie mieć zaufania do nowych osób. Mogą czuć się przez nich „zagrożeni”, że ktoś z „nowych” zajmie ich pozycje w grupie i przez to mogą celowo używać swoich sloganów, trzymać się bardziej razem, podświadomie odrzucać nowe osoby. Mogą także czuć potrzebę nowych osób w zespole, cieszyć się, że dołączają do zespołu, ale nie znając ich mogą się obawiać, że jako grupa nie będą dość fajni, by nowi członkowie zostali w zespole na dłużej. Przez to starają się pokazać grupę z najlepszej strony – nagle nie ma już tyle konfliktów w zespole, wzrasta motywacja, chętniej pracują, chętniej spędzają ze sobą czas, więcej żartują. To zupełnie naturalne. Ważne jednak, by zwrócić na to uwagę i starać się zjednoczyć w jedną grupę zarówno starszych członków jak i młodszych. Warto na tym etapie przeprowadzać „kontrolowane” rozmowy, czyli takie teambuildingowe zabawy. Chodzi o to, żeby nie pojawiły się trudne rozmowy, które podzielą grupę i żeby nikt nie miał możliwości skompromitować się przez całym zespołem. Można np. rozdać kartki członkom zespołu i poprosić ich o wypisywanie konkretnych 3 informacji o sobie (ulubiony film, ulubione miejsce, ulubiona książka itp.) lub spisanie jednej historii o sobie, potem zamienia się kartki, każdy czyta jaką dostał i zgaduje do kogo należy. Po pierwsze wszyscy się poznają, a po drugie są takie efekty jak „o! tak! Ten film jest świetny! Też go lubię!” – wtedy członkowie mają poczucie, że inni lubią podobne rzeczy, stają się sobie bliżsi i łatwiej im przełamać lody. Możecie zorganizować też rozmowy w parach, gdzie każda para rozmawia ze sobą 3 min na zadany przez prowadzącego temat – również takie proste ogólne tematy, w ten sposób ludzie nawiązują pierwsze rozmowy, pierwsze relacje i łatwiej im się do kogoś zwrócić. Inną grą do wykorzystania jest Bingo integracyjne, gdzie ludzie szukają innych osób, które w danym polu mają taką samą odpowiedź jak oni, dodatkowo poznają się nawzajem. Jeśli chodzi zaś o wyjścia integracyjne – uważajcie, żeby każdy mógł w nich wziąć udział – np. ktoś może mieć problemy zdrowotne i nie może uprawiać sportu, więc wyjście na tego typu integracje może okazać się ryzykowne.

**Jako lider pamiętaj:**

Zorganizuj integrację, w której każdy będzie mógł wziąć udział i w której poczują jedność, a nie będą skupiać się na różnicach i kłótniach.

## 3.2. Ustal wspólne zasady

Bardzo ważnym aspektem jest przedstawienie lub co lepiej – ustalenie wspólnych zasad zespołu. (Szczegóły w publikacji o budowaniu zespołu w ramach Akcji Re:aktywacji) Nowi członkowie muszą poznać nie tylko ludzi, ale także „technikalia” pracy zespołu do którego dołącza. Chodzi o przedstawienie dokładnej struktury organizacji oraz podział obowiązków, kto za co odpowiada, by wiedzieli z jakim tematem do kogo się zgłosić. Należy przekazać jak się grupa komunikuje – czy np. wszystko odbywa się na mailu, czy sprawy dotyczące pracy są na mailu, a zespół ma też jakąś grupę na fb, gdzie luźno rozmawia, co pomaga w zachowaniu dobrej atmosfery. Na jakich platformach pracuje zespół, być może używanie programów do prowadzenia projektów itp.. Jak wygląda układanie tematów podczas zebrań, w jaki sposób mogą dołożyć swój temat. W jaki sposób odbywa się zebranie – online, stacjonarnie, w jakich godzinach, kto o tym powiadamia itp. Każda informacja dla nowych osób jest bardzo cenna, by zbudować ich poczucie bezpieczeństwa, by czuli się swobodnie.

**Jako lider pamiętaj:**

Przeznacz nowym członkom zespołu pełny zestaw informacji dotyczący pracy zespołu, to da im poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności, co pomoże im się zaangażować i skupić na działaniu.

## 3.3. Dopasuj styl zarządzania

Kierując całym zespołem należy wziąć pod uwagę właśnie ich poziom zaawansowania pracy w danym zespole, wiedzę merytoryczną i predyspozycje indywidualne. Teorie o stylach zarządzania właśnie m.in. na podstawie zaawansowania stworzył Blanchard. Autor tej teorii wyodrębnił 4 typy współpracowników w zależności od ich zaangażowania i posiadanych kompetencji. Do każdego z tych członków zespołu lider powinien mieć inny styl zarządzania.



1. Pracownik na początku posiada niskie kompetencje, natomiast ma bardzo wysokie zaangażowanie. Przypomnij sobie, jak przychodziłeś do nowego zespołu – z pewnością chciałeś pokazać się z jak najlepszej strony i zdecydowanie bardziej przykładając się do obowiązków.

Osoba na tym etapie najczęściej nie jest zdolna do samodzielnego wykonywania zadań, gdyż posiada za małą wiedzę. Potrzebuje wdrożenia, ale ze względu na swoją

wysoka motywację można powiedzieć, że wszystko chłonie jak gąbka. Odpowiednim stylem zarządzania w tym przypadku jest INSTRUKTOR, czyli osoba, która mocno skupia się na uczeniu innych, tłumaczeniu, przekazywaniu wskazówek. Na tym etapie to lider powinien wyznaczać cele oraz sposób w jaki współpracownik ma je osiągnąć. To lider ocenia pracę i decyduje. Pracownik ma wtedy mało pola do własnej interpretacji.

2. Osoba na drugim etapie ma jeszcze niskie, lub średnie kompetencje, ale jego zaangażowanie gwałtownie spada. Najczęściej jest to pewnego rodzaju kryzys, ponieważ możliwe, że zespół właśnie wszedł w fazę konfliktów i osoby, dla których dobra atmosfera i współpraca zespołu są kluczowe są zniechęcone. Innym powodem jest to, że osoba uświadamia sobie, że jeszcze nie zna wszystkiego, że zadania ją przerastają, że przyrost kompetencji nie jest tak szybki jaki by chciała. Pojawia się frustracja i spada zaangażowanie.

Odpowiednim stylem zarządzania w tym przypadku jest TRENER, tym razem lider nie zajmuje się już tylko rozwijaniem kompetencji, ale jeszcze dochodzi do tego motywowanie członka zespołu. Lider już nie tyle kieruje działaniami współpracownika, a bardziej doradza mu, trenuje nabyte umiejętności. Na zachętę wyraża dużo uznania za każdą dobrze wykonaną pracę, wykazuje zrozumienie dla niepewności współpracownika, jego frustracji i różnych form jego oporu. Na tym etapie jednak nadal lider w dużej mierze kontroluje pracę i wskazuje konsekwencje działań podwładnego.

3. Trzeci etap występuje wtedy, kiedy kompetencje znacznie już wzrosną – są średnie lub wysokie, natomiast występuje nadal niskie zaangażowanie. Może ono występować z dwóch powodów – jeden, w sytuacji nadal średnich kompetencji, kiedy to współpracownik zaczyna coraz bardziej wątpić w swoje możliwości, dwa, z kolei w sytuacji wysokich kompetencji może okazać się, że współpracownik już zdobył całą możliwą wiedzę w danym zakresie i czuje się znudzony zadaniem, jakie wykonuje.

Odpowiednim stylem zarządzania w tym przypadku jest COACH, zatem lider na tym etapie powinien przede wszystkim skupić się na wsparciu współpracowników, zamiast na doksztalcaniu ich. Dawać coraz więcej swobody w działaniu, przenosić kontrolę i decyzję coraz bardziej na pracownika, angażować go w aktywne podejmowanie decyzji. Nie powinien także dawać wskazówek i rad bez wyraźnej prośby członka zespołu. Powinien natomiast wspierać go w działaniu, dostrzegać niepewność, dbać o podwyższenie poziomu motywacji. Warto by lider wzmocniał pozytywne zachowania i dostrzegał sukcesy.

4. Ostatni najwyższy etap to wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie. Członkowie na tym etapie są już świadomi swoich możliwości, odpowiednio są dobrane do nich zadania, dobrze czują się w grupie. Mają odpowiednie kompetencje i wysoką motywację do efektywnego działania.

Odpowiednim stylem zarządzania w tym przypadku jest DELEGUJĄCY, zatem taki, w którym lider obdarza współpracownika bardzo dużym zaufaniem, deleguje mu zadania i pozwala wykonywać samodzielnie. Dodaje mu dodatkowe uprawnienia i pozwala samodzielnie podejmować większość decyzji, jedynie dyskretnie obserwując podopiecznego i dając mu dobry przykład działania.

Pamiętajmy jednak, że każdy z pracowników, szczególnie np. zmieniając stanowisko, zakres swoich działań, lub pracując pod presją może cofnąć się do poprzednich faz. Mając to na uwadze jasno widać, że lider w swoim zarządzaniu musi wciąż manewrować między wsparciem w rozwoju kompetencji współpracownikiem, a pracą nad poziomem motywacji.

**Jako lider pamiętaj:**

Każdy członek zespołu w innym tempie się rozwija i wchodzi do zespołu, oraz ma inną sytuację także prywatną. Ustal indywidualnie styl zarządzania do potrzeb członka zespołu.

## PODSUMOWANIE

Odbudowując zespół należy przejść przez kilka etapów. Należy zadbać o działaczy, którzy mają już doświadczenie i mogą wesprzeć organizację zbudować się od nowa. Lider powinien zadbać o indywidualne podejście do swojej grupy i ustalić z nimi w jakim stopniu chcą się zaangażować, przez jaki czas może jeszcze liczyć na ich obecność i jaką chcą zająć rolę. Warto najbardziej doświadczonych działaczy jak np. byłych przewodniczących, prezesów, koordynatorów różnych obszarów, by zostali jako mentorowie i wsparli organizację we wprowadzaniu nowych członków zespołu w ich obowiązki. Dopiero mając ustaloną strukturę zająć się rekrutacją, w której szczególnie ważne jest przyjęcie osób pasujących do zespołu, posiadające kompetencje, które są potrzebne grupie do zwiększenia efektywności. Następnie należy skupić się na ich wdrożeniu. Podczas całego procesu należy także pamiętać o wyznaczeniu konkretnego celu, misji organizacji, która wskazuje jej wyjątkowość i określa zadania. Warto zrobić także weryfikację zadań, które z nich doprowadzą zespół do celu, z których warto zrezygnować, a jakimi nowymi zespół chce się zająć. Lider powinien pamiętać, że współpracuje z ludźmi o bardzo różnym poziomie zaawansowania i dostosowywać swoją pracę z daną grupą osób do ich potrzeb. Tylko jasna struktura osobowa, a także konkretnie wybrane zadania, a także indywidualne podejście wynikające z doświadczenia i kompetencji współpracowników mogą doprowadzić zespół do efektywnej pracy.





FUNDACJA  
POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ