

## Pakiet dla lidera SCWEW z uwzględnieniem następujących zagadnień:

- kompetencje społeczne: efektywna komunikacja, asertywność (m.in. stawianie granic, radzenie sobie z krytyką, wyrażanie opinii itd.), rozwiązywanie konfliktów.
- kompetencje przywódcze: podejmowanie decyzji i planowanie działań, delegowanie zadań, praca z oporem, motywowanie, informacja zwrotna, nastawienie prospołeczne – docenianie, wspieranie.

---

BERNADETTA CZERKAWSKA



# Pakiet dla lidera SCWEW z uwzględnieniem następujących zagadnień:

- kompetencje społeczne:  
efektywna komunikacja,  
asertywność  
(m.in. stawianie granic, radzenie  
sobie z krytyką, wyrażanie opinii itd.),  
rozwiązywanie konfliktów.
- kompetencje przywódcze:  
podejmowanie decyzji i planowanie  
działań, delegowanie zadań,  
praca z oporem, motywowanie,  
informacja zwrotna, nastawienie  
prospołeczne - docenianie,  
wspieranie.

BERNADETTA CZERKAWSKA

**Autor**

Bernadetta Czerkawska

**Redakcja merytoryczna**

Zespół ekspertów projektu *Opracowanie Modelu funkcjonowanie SCWEW*

**Redakcja językowa i korekta**

Editio

**Redakcja techniczna i skład**

Editio

**Projekt okładki, layout**

Editio

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2022

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji

Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC BY-NC)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/pl/>

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

[www.ore.edu.pl](http://www.ore.edu.pl)

Publikacja opracowana w ramach realizacji projektu  
*Opracowanie modelu funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą,*  
współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b>	7
<b>Zadania lidera SCWEW</b>	9
<b>Kim jest lider?</b>	11
Cechy organizacji uczącej się	11
Kompetencje lidera zespołu	12
<b>Kompetencje społeczne lidera – narzędzia</b>	16
Efektywna komunikacja	16
Asertywność	24
Rozwiązywanie konfliktów	28
<b>Kompetencje przywódcze lidera – narzędzia</b>	31
Podejmowanie decyzji i planowanie działań	31
Praca z oporem	34
Motywowanie i delegowanie zadań	35
Informacja zwrotna	37
Nastawienie prospołeczne – docenianie, wspieranie	38
Budowanie sojuszy lokalnych	38
<b>Bibliografia</b>	40
<b>Netografia</b>	41



## Wprowadzenie

Powołanie Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW) niesie za sobą wiele wyzwań. Dotyczą one nie tylko zmian w systemie edukacji w Polsce, ale również w postrzeganiu współpracy międzyinstytucjonalnej, której centrum mają stanowić uczniowie ze zróżnicowanymi potrzebami. Zadania dla poszczególnych instytucji zostały określone w aktach prawnych, wyzwaniem jest wypracowanie modelu, w którym specjaliści SCWEW będą mogli autentycznie wspierać nauczycieli w ich efektywnej pracy.

Podstawą tego założenia jest teoria ekosystemów U. Bronfenbrennera – rozwój człowieka zależy od jego relacji w różnych środowiskach:

- mikrosystem – rodzina, klasa, grupa rówieśnicza;
- mezosystem – relacje pomiędzy szkołą, domem, grupą rówieśniczą;
- egzosystem i makrosystem – sieć społeczne, rozwiązania prawne i organizacyjne.

Celem funkcjonowania SCWEW jest budowa nowego połączenia ze sobą różnych instytucji, zmiana egzosystemu: „tworzenie i łączenie sieci społecznych ukierunkowanych na wsparcie systemowe dziecka, rodziny, szkoły”<sup>1</sup>. Punktem wyjścia tej nowej jakości mają być doświadczenia specjalnych szkół i przedszkoli.

Aby sprostać temu zadaniu, twórcy modelu zaznaczyli, że „niezbędnym elementem procesu tworzenia SCWEW jest ukonstytuowanie się zespołu specjalistów gotowego do podejmowania nowych wyzwań”<sup>2</sup>. Wartości, jakimi kieruje się projekt wyznaczają bardzo wysokie standardy osobom pracującym w SCWEW. Są to między innymi:

- wrażliwość na potrzeby uczniów – podstawowe zadanie dla wszystkich pedagogów;
- wsparcie – cel działania SCWEW;
- zaangażowanie – tylko wielostronna aktywność wszystkich osób dorosłych związanych z dzieckiem może przetożyć się na jego sukces;
- otwartość – SCWEW to innowacyjny pomysł, nie ma wyznaczonych ścieżek, potrzebna jest otwartość na różne doświadczenia i poszukiwanie tych najlepszych rozwiązań;
- odwaga – jeśli ma zajść autentyczna zmiana, należy z mocą mówić i podejmować zmianę;
- kompetencja – ideą SCWEW jest łączenie wiedzy i doświadczenia różnych specjalistów i przekazywanie ich szkołom ogólnodostępnym;
- godność – cała edukacja włączająca opiera się na uznaniu godności i praw każdego ucznia, ze wszystkimi jego deficytami i zasobami.

<sup>1</sup> *Model funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, oprac. A. Petryka i in., Wydawnictwo ORE, Warszawa 2021, s. 55.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 46.

To tylko niektóre wartości, którymi powinien kierować się każdy zespół SCWEW, jeśli chce być wiarygodny i kreować zmianę w edukacji tak, by każde dziecko widziane było indywidualnie, bez szeregowania i szufladkowania.

Oczywiste więc jest, że liderem tego zespołu musi być osoba, która kieruje się powyższymi wartościami w swoich decyzjach. Lider modeluje pracę zespołu. Od jakości zarządzania grupą zależy sukces nie tylko zespołu poszczególnego SCWEW, ale również postrzegania zmiany w edukacji włączającej na poziomie całego kraju. Postawa lidera powinna więc być wyjątkowo etyczna.

Tak ważną rolę musi pełnić osoba z wysokimi kompetencjami komunikacyjnymi i przywódczymi. Ten poradnik jest zbiorem narzędzi i praktyk, które pomogą liderom SCWEW w efektywnym, ale też modelowym kierowaniu placówką, która będzie punktem odniesienia dla wszystkich interesariuszy edukacji włączającej.

## Zadania lidera SCWEW

Na liderów SCWEW powołano osoby z doświadczeniem pracy w placówce specjalnej i w zarządzaniu oświatą. To doświadczenie ma im pomóc przełożyć najlepsze praktyki ze specjalnych szkół i przedszkoli w całkiem nową strukturę. Warto więc przeanalizować zadania lidera, jakie zapisano w *Modelu...*<sup>3</sup>:

- koordynowanie pracy SCWEW – działanie to wymaga wysokich kompetencji organizacyjnych, aby połączyć wielość instytucji, zbudować kanały komunikacyjne i wypracować najefektywniejsze sposoby pracy. Ważne jest utożsamienie się z wartościami projektu oraz umiejętność opracowania wizji SCWEW;
- merytoryczny wybór kadry do realizacji zadań SCWEW – wymaga umiejętności dostrzegania doświadczenia i potencjału przyszłych współpracowników w kontekście zadań oraz potrzeb środowiska szkół ogólnodostępnych;
- inicjowanie i koordynowanie współpracy ze szkołami i przedszkolami ogólnodostępnymi – wymaga otwartości na inne sposoby zarządzania, rozumienia specyfiki placówek, przygotowania na trudności we wprowadzaniu zmiany;
- wspieranie kadry kierowniczej szkół i przedszkoli ogólnodostępnych w realizacji zadań projektowych – ważna jest adekwatna diagnoza potrzeb przedszkoli, pomoc w wyznaczaniu sobie ambitnych, ale osiągalnych celów, wsparcie we wprowadzaniu zmiany w instytucji;
- kierowanie zespołem specjalistów, nauczycieli i ekspertów oraz inspirowanie ich do działania – szczególnie cenne jest docenianie doświadczenia i potencjału wszystkich osób, wsparcie w zbudowaniu autentycznego zespołu, wypracowanie zasad pracy, komunikacji, wzajemnego uczenia się i wsparcia;
- koordynowanie procesu ewaluacji zadań SCWEW – służyć temu będzie wypracowanie kultury refleksji, zastanawiania się nad efektami pracy, poszukiwania dróg rozwoju całej instytucji SCWEW jak i poszczególnych członków zespołu;
- realizacja zadań wynikających ze współpracy z Centrum Koordynującym – potrzebna będzie umiejętność analizy potrzeb zespołu SCWEW i przekazywanie ich do CK, włączenie się w monitorowanie i ewaluację;
- współpraca z liderami innych SCWEW – służyć jej będzie wymiana doświadczeń, docenianie innych pomysłów, inspirowanie, budowanie wspólnej jakości modelu SCWEW;
- współpraca z organem prowadzącym w zakresie zatrudniania i organizacji pracy osób realizujących zadania SCWEW – potrzebna znajomość zasad finansowania JTS, umiejętność negocjacji, budowanie i przekazywanie wizji instytucji, umiejętność

<sup>3</sup> *Model funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW), op. cit.*

podejmowania decyzji na podstawie danych statystycznych (np. demograficznych powiatu);

- współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi na rzecz dziecka i rodziny – ważna będzie znajomość prawa, umiejętność szukania wspólnych płaszczyzn działania, wychodzenie z inicjatywą, korzystanie z doświadczeń;
- organizacja wizyt studyjnych oraz innych form wymiany wiedzy i doświadczeń (np. dobre praktyki) – potrzebna umiejętność to analiza potrzeb szkoleniowych, znajomość metod uczenia się dorosłych, umiejętności organizacyjne;
- uczestniczenie w szkoleniach dotyczących realizacji zadań projektowych/grantowych SCWEW – sprzyjać będzie otwartość na zmiany, umiejętna organizacja czasu, gotowość do uczenia się i autorefleksji;
- współpraca z PFRON – ważna będzie znajomość zasad funkcjonowania placówki, wypracowanie sposobu pracy, aktualizowania informacji o programach PFRON itp.

Warta podkreślenia jest rola SCWEW: bazowanie na doświadczeniach specjalnych placówek, by wypracować nowy model wsparcia dzieci ze zróżnicowanymi potrzebami w szkołach ogólnodostępnych. Podsumowując, lider musi:

1. zbudować nowy zespół;
2. poznać doświadczenie osób w zespole;
3. wraz z zespołem inicjować i wspierać zmianę w systemie edukacji na poziomie poszczególnych szkół i przedszkoli ogólnodostępnych;
4. upowszechniać wyniki swojej pracy na poziomie krajowym w monitoringu, ewaluacji i badaniach, aby budować zmianę na poziomie makro.

## Kim jest lider?

Zanim poznamy narzędzia skutecznego lidera, konieczne jest zrozumienie, jakie działania podejmuje skuteczny lider. Bez zrozumienia powyższego, każdy wachlarz metod postępowania będzie tylko nieużyteczną listą dobrych rad.

## Cechy organizacji uczącej się

SCWEW ma być instytucją, która dostarcza innym wiedzę, pomaga wdrożyć zmianę oraz stale się doskonali. Powinna więc być **organizacją uczącą się**.

Wg twórcy tego modelu zarządzania, P. Michaela Senge: „w organizacji uczącej się ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań: tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nowe doświadczenia”<sup>4</sup>.

Aby skutecznie zarządzać organizacją uczącą się, konieczna jest znajomość jej pięciu filarów. Ich funkcjonowanie idealnie wpisuje się w model SCWEW:

1. **myślenie systemowe** – znajomość różnych instytucji zaangażowanych w proces tworzenia i obszary działania SCWEW (JTS, PPP, BP, szkoły, przedszkola, ODN, organizacje itp.), rozumienie ich wpływu na nowy model edukacji włączającej, podejmowanie decyzji łączących te systemy, widzenie problemu z każdej perspektywy i proponowanie zmian wspierających cały system;
2. **wspólna wizja** – to osobiste utożsamianie się z celami SCWEW. Jest ono warunkiem motywacji do pracy. Budowanie wspólnej wizji wymaga czasu, tym większa rola lidera, by dbać o ten proces i zachęcać do autorefleksji na poziomie zespołu i poszczególnych pracowników;
3. **zespółowe uczenie się** – wynika ze wspólnej wizji. Sens ma tylko refleksja, która przetransmituje się w budowę jakości. Zespółowe uczenie się to wspólne rozwiązywanie problemów, rozumienie, że SCWEW to nowa instytucja, gdzie wszyscy zaangażowani razem wypracowują jej kształt;
4. **modele myślowe** – w polskiej edukacji mamy funkcjonujący już model kształcenia dzieci ze zróżnicowanymi potrzebami (np. szkoły ogólnodostępne i specjalne, klasy integracyjne, ośrodki wychowawcze, nauczanie indywidualne i in.). SCWEW musi

<sup>4</sup> I. Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia*, [https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2\\_1/idea\\_organizacji\\_uczacej\\_sie.pdf](https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/idea_organizacji_uczacej_sie.pdf) [dostęp: 20.05.2022].

propagować pozytywne myślenie o edukacji włączającej w ogólnodostępnych placówkach i wesprzeć nauczycieli w tych zmianach. Każda zmiana może budzić niechęć. Warto więc podkreślić ogromną rolę lidera, by pomóc zespołowi SCWEW przejść przez opór szkoły. Senge twierdzi, że doradzanie najbardziej hamuje zmianę modelu myślenia i pracy. Może budzić niechęć w placówce, którą wspiera SCWEW. Specjaliści będą skuteczniejsi we wspieraniu placówek przez np. zadawanie pytań nauczycielom oraz zachęcanie do szukania innych form, a potem wdrażania ich w tempie szkoły lub przedszkola.

5. **osobiste mistrzostwo** – to proces nieustannego doskonalenia się, pokory wobec niewiedzy i aspektów pracy, które można zmienić. Osobiste mistrzostwo dotyczy pojedynczych osób, jak i całej organizacji. Wymaga szczerości, słuchania się, wyznaczania sobie ambitnych celów i gotowości do ewaluacji.

Jeśli SCWEW uda się wypracować taki model organizacji uczącej się, będzie autentycznym przykładem skutecznej zmiany. Pokaże też, że idee edukacji włączającej dotyczą nie tylko dzieci z zróżnicowanymi potrzebami, ale również dorosłych, z różnym potencjałem i doświadczeniem.

## Kompetencje lidera zespołu

Lider zarządza zespołem. Nie każda grupa osób, którą angażujemy do określonych zadań jest jednak zespołem. Nawet jeśli specjaliści przyjęci do SCWEW są profesjonalistami w innych instytucjach, aby równie dobrze pracowali w nowym zespole potrzebują przejść przez proces tworzenia się zespołu. Lider musi być gotowy na proces konstytuowania się zespołu. Wg literatury<sup>5</sup> musi on mieć minimum cztery fazy:

- **zapoznanie** – poznanie zasobów i zasad grupy, wyznaczenie celu, opracowanie wizji, wypracowanie sposobów komunikacji. Na tym etapie lider jest bardzo potrzebny. Szczegółowe instrukcje, stały i efektywny system komunikacji pomagają zbudować bezpieczeństwo zespołu, określić ramy współpracy. Zadania i oczekiwania warto formułować precyzyjnie. W czasie spotkań lider powinien zachęcać do dyskusji, podawać przykłady, wyjaśniać;
- **pierwsze konflikty** – to czas przeformułowywania zasad grupy. Członkowie znają już reguły i chcą je dobrze do siebie dopasować. Jeśli nie zostały wypracowane zasady rozmowy o problemach, w tej fazie może dojść do ostrzejszych konfliktów. Niezbędna

<sup>5</sup> A. Pyszka, *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 38.

jest dobra komunikacja między liderem a zespołem i między poszczególnymi członkami. Pomocne będą techniki asertywne, jasna komunikacja, słuchanie oraz otwartość na potrzeby innych. Lider daje przestrzeń na wypowiedzenie każdego komunikatu i modeluje sposób dalszej pracy, pomaga w poszukiwaniu rozwiązań, konstruktywnej krytyki, tolerancji dla wieloznaczności. Jest to ważne zwłaszcza w zespołach, które tworzą nowe rozwiązania, w których ważna jest kreatywność i podejmowanie nieoczywistych decyzji<sup>6</sup>;

- **konstruktywna współpraca i normalizacja** – to faza, w której zespół zaczyna ufać sobie i swoim kompetencjom. Wszelkie konflikty są wyjaśniane i rozwiązywane wg opracowanych zasad, członkowie są zmotywowani, znają swoje zadania, czują się częścią zespołu. Rolą lidera jest docenianie pracy, dbanie o poczucie wspólnoty osób, wizji i celu;
- **efektywne działanie** – to faza pracy zespołu, w której zespół skupia się na celu i jak najlepszym wykonaniu swoich zadań. Rolą lidera jest delegowanie zadań w sposób jak najkorzystniejszy dla zespołu, kontrolowanie wypełniania obowiązków, motywowanie i zaufanie kompetencjom pracowników<sup>7</sup>.

Oczekiwania wobec lidera są bardzo różne, zależą od doświadczeń członków zespołu. Jedna osoba będzie oczekiwała skrupulatnych wskazówek, inna będzie to odczytywała jako brak zaufania wobec zespołu. Dlatego tak ważna jest świadomość własnych kompetencji, komunikowanie swoich oczekiwań, ale też granic. Każda osoba w zespole miała już doświadczenia pracy z różnymi liderami, być może też pełniła tę funkcję. Ważne jest więc, by spotkać się nawzajem w tych doświadczeniach, porozmywać oczekiwania, ale również pokazać swoją wizję bycia liderem.

Warto przyjrzeć się temu, co kryje się pod hasłem „dobry lider”. Opracowań i teorii na ten temat jest bardzo wiele. Na uwagę zasługuje zestaw cech lidera J. Rafał-Łuniewskiej<sup>8</sup>:

- entuzjazm – lider z pasją, wizją i entuzjazmem pociągnie za sobą zespół. Będzie wiarygodny i autentyczny;
- integralność – spójność systemu wartości, działań i postawy buduje poczucie zaufania do lidera;
- „twardość” – w stawianiu wysokich wymagań, twardość (która kojarzy się z uporem) buduje szacunek, nie lęk;

6 T. Kruszewski, *Zarządzanie zespołami*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, red. M. Wojciechowska, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2019, s. 412.

7 T. Wojciechowski, *Jak płynąć „z prądem”?* – *Wskazówki dla trenerów dotyczące sposobów pracy z grupami w poszczególnych fazach rozwoju grupowego*, <https://www.szkoletrenerow-ster.pl/blog/jak-plynac-z-pradem-wskazowki-dla-trenerow-dotyczace-sposobow-pracy-z-grupami-w-poszczegolnych-fazach-rozwoju-grupowego> [dostęp: 20.05.2022].

8 J. Rafał-Łuniewska, *Myśleć jak lider – być jak lider*, [dostęp: 22.05.2022].

- uczciwość – to zwracanie uwagi na efekt pracy, a nie na to, kto ją wykonał. To uczciwość wobec siebie i zespołu;
- ciepło – ważna w budowaniu relacji z ludźmi empatia i uważność na problemy;
- pokora – to gotowość do słuchania, miejsce na popełnianie błędów i otwartość na czerpanie od innych;
- wiara w siebie – buduje wiarę w zespół, pomaga zobaczyć zasoby i możliwości do osiągnięcia wspólnego sukcesu.

Wszystkie te cechy pomagają liderowi w skutecznym kierowaniu zespołem, ale nie są ich gwarantem.

Teorii współczesnego przywództwa jest bardzo wiele, liderzy SCWEW poznawali je na szkoleniach i odnosili do własnych doświadczeń. Rozumienie przywództwa ewoluowało. Było postrzegane jako niezbywalna cecha, zestaw umiejętności, relacja i proces społeczny. Na potrzeby tego poradnika zacytuję jedną z definicji – „przywództwo to proces społeczny, który związany jest z wywieraniem wpływu na innych i pozyskiwanie zwolenników na rzecz realizacji określonych celów”<sup>9</sup>. Skuteczność tego wpływu jest również przedmiotem analiz, na podstawie których powstały listy kompetencji dobrego lidera. Wśród nich w kontekście funkcjonowania SCWEW warto przywołać:

- kompetencje współpracy – lider SCWEW wspiera współpracę w swoim zespole i inicjuje współpracę z różnymi instytucjami. Należy więc pamiętać, że umiejętność współpracy zawiera w sobie takie komponenty jak dobra komunikacja, działania nastawione na osiąganie synergii w zespole, indywidualna odpowiedzialność<sup>10</sup>;
- inicjatywność – lider SCWEW jest niezależny w swoich decyzjach, proponuje nowe rozwiązania, umie przekonać do nich innych;
- podejmowanie refleksji – lider SCWEW buduje nowy sposób myślenia o edukacji włączającej w polskim systemie. Tylko refleksja, ewaluacja, własny namysł i pokora wobec decyzji mogą budować nową jakość;
- zarządzanie zmianą – zmiana wg założeń projektu ma być trwałym podejściem do włączania dzieci ze zróżnicowanymi potrzebami do szkolnictwa ogólnodostępnego. Jest to ogromna modyfikacja na poziomie wartości i organizacji, wiedza o zmianie, zarządzanie nią to kluczowe umiejętności lidera w tym projekcie, na które składa się: działanie zgodnie z planem, podejmowanie decyzji, improwizacja i elastyczność w kryzysowych sytuacjach.

<sup>9</sup> J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora w kreowaniu kultury organizacji szkoły*, [w:] *Przywództwo i zmiana w edukacji*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 29.

<sup>10</sup> *Liderstwo*, [w:] *Szkoła dla innowatora*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/liderstwo/> [dostęp: 20.05.2022].

Omawiając kompetencje lidera konieczne, jest również zwrócenie uwagi na sytuacje, w których lider nie zawsze profesjonalnie postępuje. J. Pyżalski mówi o „patologiach i pułapkach przywództwa”<sup>11</sup>:

- wypalenie zawodowe – związane z wielością zadań i ich różnorodnością: od różnych biurokratycznych zestawień i trudnych rozmów z pracownikami, do administrowania i bycia inicjatorem zmiany. Może to skutkować obciążeniem emocjonalnym, utratą wiary we własne kompetencje, zmniejszeniem własnego zaangażowania, wreszcie cynizmem (przejawiającym się często zdystansowanym stosunkiem wobec osób i instytucji, z którymi lider współpracuje);
- mobbing – wg badań dotyczy on 9,75 respondentów<sup>12</sup>. Najczęstsze negatywne praktyki lidera z obszaru edukacji to: nadmierna kontrola pracy, ignorowanie opinii pracownika, obciążenie obowiązkami, przydział zadań poniżej kompetencji albo niekonstruktywna krytyka.

Ważne jest, by lider SCWEW miał świadomość tych pułapek. Nie mieszczą się one w żadnym modelu współpracy, a pojawianie się ich w kontekście edukacji włączającej powinno być dyskwalifikujące, ponieważ zaprzecza wszelkim jej wartościom.

---

<sup>11</sup> J. Pyżalski, *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwo ORE, Warszawa 2014, s. 51.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 58.

## Kompetencje społeczne lidera – narzędzia

Ten rozdział zawiera omówienie społecznych kompetencji przywódcy SCWEW oraz narzędzia, które mogą być przydatne w jego pracy. Wzmacniają one pracę lidera, pomagają zarządzać zespołem, który staje się organizacją uczącą się. Ta część została napisana w formie prostych instrukcji, aby stanowić szybki i użyteczny spis działań, pomocnych w czasie pracy z zespołem SCWEW oraz jego partnerami.

### Efektywna komunikacja

W zadania SCWEW została wpisana komunikacja. Lider musi zainicjować wymianę doświadczeń we własnym zespole, zaprosić do zmiany placówki ogólnodostępne, przedstawiać efekty swojej pracy i nawiązywać współpracę między instytucjami. Nie da się tego zrobić, bez komunikacji interpersonalnej, która „ma fundamentalne znaczenie w pracy w szkole”<sup>13</sup>, jest też nieodzownym elementem edukacji włączającej.

Lider SCWEW musi rozumieć, jakie umiejętności składają się na efektywną komunikację. Są to<sup>14</sup>:

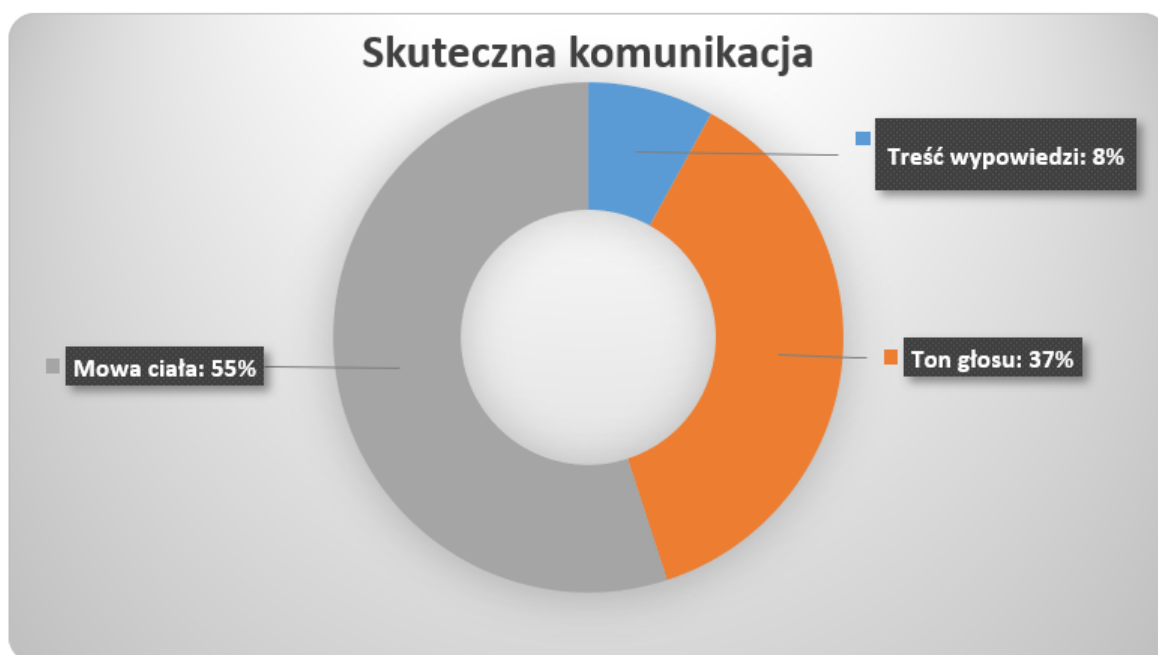
- a. jasne i precyzyjne formułowanie własnych wypowiedzi, umiejętność zrozumiałego i interesującego przedstawiania ich słuchaczom;
- b. aktywne słuchanie wypowiedzi innych, dopytywanie, angażowanie w rozmowę;
- c. uwspólnianie rozumienia – upewnianie się, czy tak samo rozumiemy pojęcia i zjawiska. Sprawdzanie, czy można to myślenie poszerzyć;
- d. tworzenie przestrzeni do swobodnych wypowiedzi dla wszystkich członków zespołu i zaangażowanych osób;
- e. przestrzeganie zasad wzajemnego szacunku.

**Jasne i precyzyjne formułowanie własnych wypowiedzi** to bardzo ważna umiejętność. Od niej zależy budowa zaufania do lidera, który wie czego oczekuje, umie to przekazać, a zespół utożsamia się z tym przekazem.

Na przekaz ten składa się komunikat werbalny i niewerbalny, przy czym ten drugi ma większe znaczenie, jak widać na wykresie:

<sup>13</sup> B. Behrand-Wenzel, H. Wenzel, *Refleksje na temat umiejętności komunikacyjnych w szkole*, [w:] *Przywództwo i zmiana w edukacji*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 199.

<sup>14</sup> *Liderstwo*, [w:] *Szkola dla informatora*, op. cit.



Wykres 1. Rozkład procentowy rodzaju komunikatów odbieranych w czasie rozmowy<sup>15</sup>.

Jeśli chcesz być zrozumiany przygotuj sobie najważniejsze wątki, które chcesz poruszyć na spotkaniu.

#### **Treść wypowiedzi – wiedza merytoryczna:**

- zapisz punkty wypowiedzi;
- znajdź dane analityczne lub przykłady;
- odwołaj się do wartości, których dotyczy zagadnienie;
- przedstaw konkretne cele, terminy itp.;
- zadbaj o słownictwo znane odbiorcy. Im dłuższa współpraca, tym większe mogą być uproszenia;
- prezentując swoje zdanie, używaj zwrotów typu „mam nadzieję”, „myślę”, „wierzę” itp.;
- unikaj słów „nie” i „spróbuj”. Zamiast nich udziel konkretnej wskazówki, np. „Zadbaj o swoją punktualność w pracy”, „To szkolenie powinno mieć więcej metod aktywizujących”;
- nie używaj konstrukcji ze słowem „ale” (np. „To bardzo dobre rozwiązanie, ale...”). Zaprzeczasz w nim temu co zostało powiedziane. Lepiej powiedzieć np.: „To bardzo dobre rozwiązanie. Zastanawiam się, czy nie warto by było... Co pan/pani o tym sądzi?”;

<sup>15</sup> Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo, Fundacja Pro Caritate <https://wiph.pl/wp-content/uploads/2015/05/Poradnik50plus.pdf> [dostęp 20.05.2022].

- zachęć do wyrażania własnych opinii, poproś o inne punkty widzenia, wskazanie potencjalnych trudności. Pomoże to rozmówcom formułować krytyczne uwagi w bezpieczny sposób, bez obawy o kontakty interpersonalne.

### **Ton głosu – to, jak mówimy:**

- głos wyraża emocje np.: niepewność, nadzieję, złość, smutek, zadowolenie, dumę itp.;
- natężenie/ głośność może wyrażać pewność siebie lub jej brak, np. krzyk może być interpretowany jako panika lub obawa, ciche mówienie jako zmęczenie lub choroba;
- jeśli chcesz coś ważnego przekazać zespołowi, powiedz to najpierw sobie na głos. Sprawdź jakie emocje niesie ton głosu;
- mów spokojnie i wyraźnie. Jeśli jesteś wzburzony, daj sobie chwilę na ochłonięcie. W takich emocjach twój ton głosu może być odebrany inaczej, niż założona intencja;
- zadbaj o uśmiech i daj współrozmówcy czas, by go odwzajemnić.

### **Mowa ciała – sygnały:**

#### Mimika:

- może wyrażać cały wachlarz emocji, np.: radość, aprobatę czy zdziwienie;
- zastanów się nad własną mimiką. Możesz nieintencjonalnie nią coś wyrażać;
- nagraj swoje wystąpienie i przyjrzyj się własnej mimice;
- jeśli masz jakieś tiki, które są poza twoją kontrolą (np. mruganie), uprzedź rozmówców. Wyjaśnij, że nie jest to objawem zdenerwowania czy niepewności.

#### Utrzymywanie kontaktu wzrokowego:

- zbyt długie wpatrywanie się w kogoś może być odczytane jako rodzaj ataku. Unikanie kontaktu wzrokowego budzi niepokój i brak zaufania;
- unikaj patrzenia w telefon lub komputer podczas rozmowy. Może to budzić u innych poczucie bycia ignorowanym i niepotrzebnym;
- W indywidualnej rozmowie utrzymuj życzliwy, nienatarczywy kontakt wzrokowy;
- mówiąc do kilku osób, staraj się spoglądać na wszystkich. Pokaże to twoim rozmówcom, że każdy z nich jest ważny;
- jeśli jesteś zdenerwowany, spróbuj się uspokoić przed wystąpieniem. Rozbiegany wzrok może wzbudzać niepokój odbiorcy.

#### Dystans fizyczny:

- dystans fizyczny przekłada się na dystans emocjonalny;
- zbyt duża fizyczna odległość od rozmówcy może budować w nim poczucie odsunięcia, bycia nieważnym;
- zbyt mała fizyczna odległość może być odczytana jako natarczywość, próba osaczenia;

- spokojnie obserwuj reakcje swoich rozmówców. Z ich mimiki odczytasz, czy dystans fizyczny powinien być mniejszy, czy większy;
- zwróć uwagę na swój dystans fizyczny wobec różnych członków zespołu. Zastanów się, czy zbyt bliski z jedną osobą nie jest źródłem nieporozumień i konfliktów z pozostałymi rozmówcami.
- jeśli masz potrzebę podejścia bliżej (bo np. nie słyszysz wyraźnie), ale obawiasz się odbioru rozmówcy, po prostu powiadom innych o swojej intencji: „Podejdę bliżej, żeby dobrze pana/panią słyszeć”;
- nie stawaj za krzesłem lub biurkiem – może być to oznaką niepewności, budowania dystansu.

#### Gestykulacja:

- wzmacnia lub osłabia przekaz werbalny;
- od czasu do czasu warto ruchem dłoni podkreślić to, co mówisz;
- ważne, aby gestykulacja była spokojna i płynna, naturalna;
- unikaj wskazywania rozmówcy palcem – może to być piętnujące, wzbudzać napięcie;
- uważaj na rozpraszacze, np. klikanie długopisem, bębnienie palcami.

#### Postura:

- jest pierwszym elementem, na podstawie którego rozmówca buduje zdanie o nas;
- zgarbienie lub skierowanie ciała w innym kierunku niż rozmówca może być odczytane jako niepewność;
- staraj się zachować wyprostowaną i swobodną postawę – budujesz tym profesjonalizm, otwartość na kontakt;
- trzymanie rąk w kieszeni może być przez niektóre osoby postrzegane jako brak szacunku;
- kiedy siedzisz, lekko pochyl się w stronę rozmówcy. Wyrazisz tym swoją gotowość do słuchania.

#### Ubiór i wygląd:

- powinien być stosowny do sytuacji;
- zadbaj, aby strój i fryzura nie zaburzały odbioru komunikatu (co nie oznacza rezygnacji z własnego stylu).

**Aktywne słuchanie wypowiedzi innych** to techniki, które pomagają usłyszeć i zrozumieć odbiorcę. Lider, stosując aktywne słuchanie, okazuje swoje zainteresowanie oraz zaangażowanie w rozmowę, kieruje nią. Pomocne techniki to:

#### Parafraza:

- polega na powtórzeniu własnymi słowami tego, co usłyszeliśmy, z zachowaniem sedna komunikatu;
- pomaga podsumować usłyszane słowa i sprawdzić, czy dobrze rozumiemy intencję wypowiedzi;
- w chwilach emocji parafraza pomaga zebrać myśli i uspokoić przebieg rozmowy;
- buduje poczucie zrozumienia i partnerstwa w dialogu;
- parafrazę zaczyna się od słów typu: „Z tego co mówisz, rozumiem, że...”, „Jeśli dobrze rozumiem...”, „Czyli chodzi o to, że...”, „Jeśli dobrze zrozumiałem twoje intencje...”.

#### Odzwierciedlanie:

- polega na pokazaniu swoim ciałem postawy i emocji rozmówcy, ale nie jest przedrzeźnianiem;
- pomaga dostrzec i nazwać emocje pojawiające się w czasie rozmowy. Jeśli rozmówcy upewniają się, że dobrze odczytują intencje i potrzeby innych, ułatwia im to komunikację;
- buduje poczucie wspólnoty – lepiej czujemy się w kręgu osób podobnych do nas;
- pokazuje, że rozumiemy rozmówcę;
- nie odzwierciedlamy postaw nacechowanych wrogością, to może tylko eskalować konflikt;
- zadbaj o podobne gesty, słowa, tempo mówienia, postawę, dystans, ton itp.;
- jeśli twój rozmówca ma negatywną postawę (wrogość, atak, znudzenie), powinienes przełamać ten impas i pokazać inną postawę. Możesz np.: zapytać rozmówcę o jego odczucia, rozładować napięcie poczuciem humoru, skoncentrować się na pozytywnych cechach rozmówcy. Pamiętaj, że negatywna postawa wyraża indywidualne emocje, nie jest informacją na twój temat. Bądź uprzejmy, otwarty i rzeczowy, dopytaj o znaczenie komunikatów.

#### Potakiwanie/zachęcanie:

- polega na okazywaniu zainteresowania za pomocą gestu lub pojedynczego słowa. Zachęca rozmówcę do dalszej wypowiedzi;
- jest szybką informacją o zrozumieniu i zainteresowaniu, bez konieczności reakcji zwrotnej.
- rozmówca angażuje się w rozmowę, czuje się wystuchany i rozumiany;
- słuchając innych, możesz reagować gestem na ich słowa: potakiwać głową, uśmiechać się, gdy zostanie powiedziane coś zabawnego lub okazać zdziwienie, gdy słyszysz coś kontrowersyjnego w opinii rozmówcy;
- możesz zachęcać innych do dalszej wypowiedzi prostymi komunikatami np.: „aha”, „tak, oczywiście”, „uhm”, „proszę kontynuować”, „tak, to brzmi ciekawie”. Zadbaj przy tym o odpowiednio życzliwy ton i mimikę.

#### Docenianie:

- tworzy dobry klimat rozmowy. Rozmówca czuje się ważny i kompetentny;
- zachęca do dalszej aktywności, daje pozytywne wzmocnienie;
- możesz stosować komunikaty typu: „Bardzo dziękuję za ten głos. To ważne, co mówisz”, „Dziękuję za tak celne uwagi” itp.;
- jeśli w dyskusji bierze udział kilka osób, okazuj im równe docenienie. Zespół może być wyczulony na faworyzację i przypisywać ci intencję promowania osoby, nie tego, co mówi. Doceniaj wszystkie pojawiające się głosy, dbaj o równowagę.

**Uwspólnianie rozumienia** zapewnia obustronne zrozumienie. Osiąga się je przez zadawanie pytań:

- są podstawowym sposobem zdobywania informacji;
- **pytania otwarte** pomagają pogłębić rozmowę, zachęcają do wypowiedzi i refleksji, pomagają skierować dyskusję na konkretny temat. To np. „W jaki sposób?”, „Kto?”, „Na ile?”, „Gdzie?”, „Od kiedy?”, „Dlaczego?”;
- **pytania zamknięte** ukonkretniają wypowiedź. Stosuje się je, by uzyskać szybkie potwierdzenie lub zaprzeczenie. Pytanie zamknięte zaczynamy od słowa „czy”, np.: „Czy stosuje pani te metody?”, „Czy korzystał pan ze wsparcia ODN?”;
- unikaj zadawania kilku pytań zamkniętych na raz, może to skojarzyć się z przestuchiwaniem;
- jeśli zadajesz pytania, wystuchaj odpowiedzi. Przejście do innych obowiązków bez zainteresowania zdaniem członków zespołu może budzić u nich irytację i poczucie bycia ignorowanym;
- nie udzielaj odpowiedzi za rozmówcę np.: „Tak, tak, rozumiem, chce pani powiedzieć, że...” – nie buduje to partnerstwa w rozmowie, tylko wrażenie bycia nieważnym;
- unikaj pytań sugerujących, np. „Na pewno zgodzą się państwo ze mną...”, „Jak wiele korzyści widzą państwo ze stosowania...”;
- nie używaj sformułowań typu: „Zadam ci jedno pytanie...”. Wzbudzają one poczucie zagrożenie i oskarżenia.

#### Klaryfikacja:

- jest sposobem doprecyzowania poszczególnych słów i skrótów myślowych;
- pomaga zrozumieć intencje komunikatu;
- jest wsparciem dla osoby, która mówi chaotycznie, emocjonalnie. Warto pomóc jej się wypowiedzieć np.: „Skupmy się na...”, „Co to dla pana/pani znaczy?” „W jakich sytuacjach...?”;
- sformułowania klaryfikujące to: „Czy mogłaby pani podać przykłady? Proszę dokładnie opisać...”, „Co oznacza dla pani kategoria »trudności w nawiązaniu współpracy«?”, „Jeśli mówi pan »trudni rodzice«, to co ma pan na myśli?”.

**Tworzenie przestrzeni do wypowiedzi wszystkich członków zespołu i zaangażowanych osób** to zbiór technik facylitacyjnych, przydatnych w spotkaniach kilku osób lub całego zespołu. Ważne jest, by przed rozpoczęciem dyskusji zespołowej wyraźnie zaznaczyć jej temat i cel. Wykorzystujemy omówione wcześniej techniki oraz nowe, zaproponowane w tym punkcie.

Równoważenie:

- to zachęcanie osób, które jeszcze się nie wypowiedziały na dany temat, do wyrażenia swojej opinii;
- buduje poczucie, że głos każdego jest tak samo ważny, a lider liczy się ze zdaniem wszystkich osób;
- możesz zachęcać do wypowiedzi w następujący sposób: „Znamy już opinię Kasi i Marka. Doroto, co ty myślisz?“, „Mamy dwie propozycje, co jeszcze tu dostrzegacie?“, „Co inni myślą o tym, co powiedziała Ania?“.

Udzielanie głosu:

- pomaga uporządkować dyskusję, gdy towarzyszą jej emocje i pojawia się wiele głosów;
- pokazuje, że lider panuje nad dyskusją, chce usłyszeć każdy głos i zadbać o komfort dialogu;
- poprosz o podniesienie ręki uczestników spotkania, którzy chcą wypowiedzieć się na ten temat. Następnie ustal kolejność;
- dobrą praktyką w chwilach ożywionej dyskusji jest zaproponowanie prezentacji zdania, bez odnoszenia się do wcześniejszych rozmówców – pomoże to skupić się na omawianym zagadnieniu.

Podsumowywanie:

- porządkuje pojawiające się w dyskusji wątki;
- skupia na celu dyskusji, dyscyplinuje;
- pomaga zobaczyć, co zostało już powiedziane i wypracowane;
- warto stosować podsumowywanie co jakiś czas, motywując do dalszej rozmowy wszystkie osoby;
- możesz wprowadzić je, mówiąc np.: „Usłyszałem trzy argumenty. Co jeszcze możecie dodać?“, „Omówiliśmy cztery sytuacje. Czy o czymś zapomniałem?“.

**Przestrzeganie zasad wzajemnego szacunku** to bardzo oczywisty warunek dobrej współpracy. Warto jednak o nim przypominać, zwłaszcza w fazach konstituowania się zespołu i pierwszych konfliktach. W czasie pojawiających się silnych emocji, grupa będzie wyczulona na dobór słów, ton głosu i okazywany szacunek:

- zastanów się, jakie zasady pomogą ci prowadzić spotkanie i czego oczekujesz od członków zespołu (punktualności, wyłączenia telefonów, zaangażowania, przygotowania, informowania o terminie i czasie trwania spotkań, otwartości na kontropinie itp.);
- podczas pierwszego spotkania zapytaj członków zespołu, czego potrzebują na poziomie komunikacji, aby spotkania były dla nich efektywne;
- wspólnie stwórzcie listę zasad akceptowanych przez wszystkich;
- zapisz i upublicznij opracowane reguły, niech towarzyszą na każdym spotkaniu (pomocna może być aplikacja Canva);
- co jakiś czas (np. co pół roku) zachęcaj zespół do refleksji nad wypracowanymi zasadami. Odpowiedzcie na pytania: „Które reguły się sprawdzają?“, „Których i dlaczego nie przestrzegamy?“, „Co możemy zrobić jako zespół, by ich przestrzegać?“, „Jaką zasadę powinniśmy dopisać?“.



Grafika 1. Przykładowy plakat z zasadami pracy zespołu wykonany w programie Canva. Opracowanie własne.

## Asertywność

To postawa, w której traktujemy siebie i innych z szacunkiem, godnością, otwartością, respektując wszelkie osobiste prawa. Asertywne zachowania lidera przekładają się na zespół, modelują jego strategię działania. Asertywny lider nie szuka winnych, tylko próbuje znaleźć rozwiązanie. Jest empatyczny i elastyczny, ale twardo stoi na straży zasad i jakości pracy. Oto niektóre asertywne przekonania na temat członków zespołu, które charakteryzują lidera z asertywną postawą:

- „Podstawą sukcesu firmy są ludzie.
- Każdy pragnie mieć satysfakcję ze swojej pracy.
- Ludzie chcą osiągać sukcesy w swojej pracy.
- Zdolności do twórczego myślenia i pomysłowości to kwestia warunków, a nie predyspozycji.
- Ludzie chcą wziąć odpowiedzialność za to co robią.
- O powodzeniu decydują kontakty oparte na zaufaniu.
- Odpowiedzialność za niepowodzenia spoczywa na niewłaściwym zarządzaniu ludźmi.
- Ludzie potrzebują w pracy przede wszystkim poczucia sensu i znaczenia tego, co robią<sup>16</sup>.

Budowanie postawy asertywnej jest procesem. Na pewno nie warto zniechęcać się po pierwszych niepowodzeniach i niedoskonałych komunikatach. Wspiera go korzystanie z różnych technik. Nadrzędną techniką asertywną jest stosowanie „komunikatu Ja”. Jej istotą jest poinformowanie rozmówcy o naszych myślach, odczuciach i oczekiwaniach. Komunikat Ja to uniwersalne narzędzie, które sprawdza się w komunikacji z każdą osobą i instytucją. Składa się z następujących elementów:

- czuję – nazwanie swoich uczuć: „Jestem zły...”, „Obawiam się...”, „Jestem zadowolony...”;
- kiedy – opis konkretnej sytuacji. Przekazanie faktów, unikanie ocen;
- ponieważ – przedstawienie potrzeby, opis tego, jak dana sytuacja wpływa na mnie;
- proszę – wyrażenie oczekiwania zmiany, opis tego jak być powinno.

### Przykładowa wypowiedź:

*Czuję złość, kiedy po raz trzeci w tym miesiącu prosisz mnie o zgodę na wcześniejsze wyjście z zebrania, ponieważ obawiam się o realizację zadań i chcę, żeby cały zespół uczestniczył w ustalaniu harmonogramu. Proszę daj znać, jeśli potrzebujesz zmienić godziny spotkań, zależy mi na twojej obecności”*

<sup>16</sup> L.T. Nowak, *Asertywność w bibliotece. Jak odkryć siłę swojej profesji?*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2012, s. 63.

Poza Komunikatem Ja, warto pamiętać o innych narzędziach, które wesprą lidera w rozwiązywaniu problemów:

### **Stawianie granic:**

Jasne komunikowanie granic pomaga zachować dobre relacje w sytuacjach potencjalnie konfliktowych. To komunikat, który może być odczytany jako odmowa. W przypadku pracownika może być trudny do przyjęcia, ponieważ wyraża brak zgody na realizację ważnych dla niego potrzeb.

- **trzyzęściowe zdanie** – to komunikat zawierający trzy informacje: fakt, określenie emocji, przekaz, np.: „Wczoraj prowadziłeś szkolenie, na które się spóźniłeś, obawiam się, że to rzutuje na opinię o całym SCWEW, proszę zadbać o swoją punktualność”;
- **zdartą płytą** – technika, polegająca na konsekwentnym powtarzaniu odmowy, bez ulegania emocjom, szanując potrzebę drugiej strony, np.:  
Osoba: „Mamy taką prośbę, aby skrócić nasze dzisiejsze spotkanie”.  
Lider: „Nie, nie możemy skrócić tego spotkania”.  
Osoba: „Bardzo prosimy, jutro są święta, wszyscy muszą się przygotować”.  
Lider: „Nie, nie możemy skrócić spotkania, mamy wiele rzeczy do zrobienia”.  
Osoba: „Wszystko zrobimy po świętach, teraz i tak nikt nie myśli o pracy”.  
Lider: „Nie, nie skrócimy spotkania. Zadbam o jego efektywność”;
- **słowo „nie”** – powinno być stosowane zawsze z konkretnym działaniem np.: „nie zgodzę się”, „nie zrobię”, „nie chcę” – ten komunikat pokazuje decyzję i stanowczość. Unikamy sformułowania „nie mogę”, gdyż daje ono pole do dalszych próśb, nie słychać w nim decyzji;
- **zmiękczenia** – stosujemy je, gdy chcemy złagodzić odmowę. Przydatne sformułowania to np.: „przykro mi”, „jest mi trudno”. Przykład zdania zmiękczonego to np.: „Przykro mi, nie zgadzam się na twój wcześniejszy urlop, jesteś mi potrzebny”, „Jest mi trudno kiedy podejmuję taką decyzję, nie zmienię twoich godzin pracy”.

### **Radzenie sobie z krytyką:**

- krytyka jest sytuacją, która wymaga dojrzałego reagowania. Skoro ktoś nas krytykuje, znaczy to, że taki ma obraz konkretnej sytuacji;
- krytyka nie powinna uruchamiać reakcji usprawiedliwiania się, zaprzeczania faktom, atakowania, ustawienia się w pozycji ofiary;
- celem rozmowy, w której jesteśmy krytykowani, jest skuteczne rozwiązanie trudnego w tym momencie problemu;
- asertywna postawa lidera powinna zachęcać do wyrażania krytyki wprost. Wymaga to często odwagi pracownika;

- **jeśli zgadzamy się z krytyką wypowiedzianą wprost** – nie opowiadajmy o sytuacji, nie eskalujemy jej bardziej. Zastosujmy proste potwierdzenie, np. „Tak, rzeczywiście, nie dopilnowałem tego”.
- **jeśli nie zgadzamy się z krytyką wypowiedzianą wprost** – nie warto opowiadać o swoim punkcie widzenia. Od nas zależy, czy chcemy go wyjaśniać, np. „Mam inne zdanie na ten temat”.
- **reagowanie na krytykę uogólnioną** – są to zdania, które zawierają słowa typu: „zawsze”, „wszystkich”, „każdego”, „nikt”. Kluczowe jest tu odwoływanie się do faktów:
  - Osoba: „Zawsze jesteś pobłażliwy wobec Marii, mnie nigdy nie pozwalasz na takie działania”.
  - Lider: „Pozwoliłem Marii dwa razy zmienić grafik. Tobie również, w tamtym miesiącu”;
- **reagowanie na krytykę wyrażoną nie wprost** – dochodzi do niej, gdy osoba krytykująca chce uniknąć konfrontacji. Rolą lidera jest zaproszenie do otwartej rozmowy o tej sytuacji, pomoc w wyrażeniu krytyki w sposób konstruktywny dla zespołu i relacji. Gdy styszemy aluzję w czasie spotkania, np. „Tu nigdy nic nie jest o czasie”, warto:
  1. Pokazać, że styszemy aluzyjne zdanie, np. „Słyszę, że masz wątpliwość co do kontrolowania czasu”;
  2. Sparafrazować usłyszane słowa, np. „Słyszę, że masz wątpliwość co do kontrolowania czasu”;
  3. Wskazać na swoją odpowiedzialność, np. „Moją rolą jest pilnowanie harmonogramu”;
  4. Poprosić o podanie faktów dotyczących aluzji, np. „Czy możesz wyjaśnić, które działania nie odbyły się w umówionym czasie? Co budzi Twoją wątpliwość?”;
  5. Rozpocząć konstruktywną rozmowę w oparciu o krytykę wyrażoną wprost;
- **czas do namyślu** – jest to technika pomocna w reakcji na krytykę wyrażoną wprost, w której komunikujesz swoją potrzebę zastanowienia się. Dzięki niej możesz opanować emocje, jednocześnie dajesz sygnał, że sytuacja jest dla Ciebie ważna i chcesz ją dobrze rozwiązać. Możesz powiedzieć: „Jestem zaskoczony tym co mówisz. Potrzebuję przemyśleć, to co mówisz. Umówmy się na rozmowę jutro”;
- **spowolnienie** – również technika pomagająca opanować emocje, ale nie umawiamy się w niej na kolejne spotkanie. Staramy się mówić wolniej, odpowiednio dobrać słowa. Dobrze jest spokojnie sparafrazować usłyszany komunikat i zastosować technikę ujawnionej krytyki.
- **reakcja na słowną agresję** – są to niedopuszczalne zachowania, ich przyczyną są silne przeżycia, brak wiedzy lub konflikt wartości. Lider w takiej sytuacji powinien pomóc opanować emocje, postawić granicę i dać jasny komunikat co do tego, jak powinna dalej być prowadzona rozmowa, np. „Widzę, że jesteś wzburzony. Nie mamy zapisanego krzyku w naszych zasadach, proszę, stosuj się do nich”, „Możemy wrócić do tego wątku za chwilę”;
- „Nie zgadzam się na komunikację poprzez krzyk”, „Skupmy się na problemie. Chodź, usiądź i porozmawiamy spokojnie”.

W rozmowie po opisanej sytuacji ważne jest, by nie koncentrować się na personalnej krytyce osoby krzyczącej. Cenniejsze jest okazanie wsparcia i przypomnienie zasad pracy, np. „Widzę, że kilka osób poruszyła ta sytuacja. Tym bardziej musimy zadbać o przepływ informacji”.

### Wyrażanie próśb i oczekiwań:

- to ukonkretnianie tego, co chcemy, aby osoba z zespołu przygotowała. Pomaga spełnić nasze oczekiwania, niweluje możliwość nieporozumień, skraca czas pracy nad zadaniem;
- unikaj ogólnych sformułowań „Trzeba zrobić...”, „Należy przygotować...”. Nikt nie bierze wówczas odpowiedzialności za zadanie;
- **asertywne polecenie** składa się następujących komponentów: 1. Informacja kto wydaje polecenie, 2. Komu wydawane jest polecenie, 3. Informacja o tym co i jak ma być wykonane, 4. Termin wykonania zadania. Przykład:

*Kasiu i Marku, przygotujcie wstępny plan trzygodzinnego warsztatu dla rad pedagogicznych na temat ocenia uczniów ze spektrum autyzmu. Na spotkaniu za tydzień omówicie go i całym zespołem przedyskutujemy ewentualne zmiany.*

- **sugerowanie parafrazy** – to prośba skierowana do rozmówcy, aby własnymi słowami powtórzył polecenie. Pomaga sprawdzić, czy tak samo rozumiemy zadanie. Należy uważać, by druga strona nie odczytała tego jako zarzut o brak uwagi. Możesz powiedzieć np. „Zależy mi na zrozumieniu. Możesz powiedzieć, jak rozumiesz swoje zadanie?”;
- **sugerowanie klaryfikacji** – to zachęcenie do powtórzenia sensu prośby własnymi słowami, np. „Powiedz, proszę, jak rozumiesz moje oczekiwania”;
- **wspólne powtórzenie** – pomaga, gdy w rozmowie pojawia się wiele wątków. Porządkuje i utrwala przydział obowiązków przez zastosowanie takich komunikatów, jak np. „Powtórzmy wspólnie to, co ustaliliśmy do tej pory”.

### Wyrażanie opinii:

- asertywne wyrażenie opinii to „wywieranie konstruktywnego wpływu na innych nie za pomocą manipulacji, presji i straszenia, lecz przez szczere i uczciwe komunikaty wyrażane wprost”<sup>17</sup>.
- asertywne wyrażanie opinii buduje w zespole poczucie bezpieczeństwa, bo jest to krytyka dotycząca faktów, a jej celem jest rozwiązanie problemu;
- często unikamy wyrażania swojej opinii z różnych powodów. Uważamy, że: druga strona sama się domyśli naszych intencji, sądzimy, że nic się nie stało, ulegle zgadzamy się na nieprofesjonalne działania w obawie o atmosferę lub relację, wreszcie wybuchamy złością. Wszystkie te reakcje kumulują trudne emocje, przyczyniają się do rosnącego napięcia i frustracji, a problem pozostaje nierozwiązany;

<sup>17</sup> M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 51.

- **asertywna pochwała** – ma na celu docenianie i wzmacnianie działań, które chwalimy. Składa się z pozytywnego ustosunkowania się (wyrażenia uczuć, np. „Ucieszyło mnie...”, „Podziwiam...”, „Jestem zachwycony...”) i przekazania faktów (opis tego, co chcemy pochwalić, np. „Podziwiam twoje zarządzanie grupą na szkoleniu”, „Jestem dumny, gdy oddajemy tak dobrze przygotowane przez ciebie materiały”);
- **asertywna krytyka** – odnosi się do sytuacji, w której osoba łamie zasady lub nie wywiązuje się ze swoich zadań. Składa się z: 1. przedstawienia faktów (jeśli sytuacja ma charakter powtarzający się, warto przypomnieć konkretne sytuacje), 2. ustosunkowania się (nazwania swoich uczuć, postawy wobec zaistniałej sytuacji, np. „Niepokoi mnie...”, „Zły jestem, gdy...”, „Nie zgadzam się...”), 3. wyrażenie oczekiwania (propozycja zmiany, przekazanie jak lider widzi wyjście z sytuacji). Przykład:

*W piątek jest konferencja, a zaproszenia jeszcze nie są przygotowane. Jestem zły, nie chcę, by współpracujące z nami osoby zarzucały nam brak profesjonalizmu. Oczekuję, że dziś wyślesz zaproszenia i jutro potwierdzisz je telefonicznie;*

- **pytanie motywujące** – jest pomocne przy krytyce, kiedy propozycje rozwiązania problemu chcemy zostawić po stronie rozmówcy. Wówczas warto zadać przykładowe pytania: „Jakie widzisz rozwiązanie?”, „Co proponujesz w tej sytuacji?”, „Jak chcesz rozwiązać ten problem?”;
- **ujawnianie rozbieżności** – polega na porządkowaniu wątków w dyskusji, gdy różnią się zdania. Technika pomaga wyjść z impasu ciągłego przekonywania do swojego zdania, np. „Widzę, że mamy inne doświadczenia i inne zdania na ten temat”.

## Rozwiązywanie konfliktów

Współpraca ludzi zawsze rodzi konflikty, są one naturalne i nie da się ich uniknąć. Warto, aby lider je zauważał i umiał rozwiązywać, gdyż wpływa to na jakość pracy całego zespołu. Przez konflikt, nieuchronny w życiu społecznym (wynika z różnic poglądów, doświadczeń, wiedzy itp.), rozumiemy wszelką niezgodność między dwoma lub kilkoma osobami.

Towarzyszą jej emocje, niezgoda, napięcie, a one mogą doprowadzić do podziału zespołu i do zerwania współpracy. Podłoża konfliktu mogą być bardzo różne np.:

- przyczyny organizacyjne (niejasny podział zadań, niedokładne instrukcje, rotacja pracowników itp.);
- przyczyny społeczne (zbyt duże wymagania, brak gotowości do kompromisu, niedostateczny przepływ informacji, presją);
- przyczyny osobowe (skłonność do despotyzmu, niska samoocena, problemy osobiste).

Poniżej kilka narzędzi przydatnych w rozwiązywaniu konfliktów. Czasem może się wydawać, że metodom tym nie warto poświęcać czasu, że to zbyt długie propozycje. Dzięki jednak tego typu narzędziom lider autentycznie zarządza konfliktem i dostarcza zespołowi procedurę postępowania w podobnych przypadkach.

Spotkanie konfrontacyjne:

- może być zorganizowane, jeśli kompromis jest możliwy do osiągnięcia;
- rolą lidera jest moderowanie procesu – skupianie się na faktach i oddzielenie od nich opinii, zatrzymywanie ataków personalnych;
- rozmowa powinna się toczyć wokół pytań: „Jak możemy rozwiązać ten problem?“, „Jaki jest pana plan zaradczy?“, „Na które punkty może się pani zgodzić?“ „Jak pan rozwiązałby ten problem?“;
- warto notować ustalenia i często sprawdzać, czy strony się z nimi zgadzają;
- innym wariantem jest też prośba o opracowanie planu działań wcześniej i zaprezentowanie go w czasie spotkania.

Poszukiwanie rozwiązań to propozycja konstruktywnego spotkania w zespołach, które mają wysoki poziom komunikacji i postawę asertywną. Narzędzie jest oparte na schemacie:

- określenie problemu – wyjaśnienie o co chodzi każdej ze stron. Lider pomaga dotrzeć do źródła problemu, wyraża szacunek do odmiennych zdań;
- poszukiwanie rozwiązań – to zaproszenie do poszukiwania różnych możliwości. Rolą lidera jest zachęcanie do aktywności, do wychodzenia ze strefy komfortu;
- ocena rozwiązań – to etap, w którym szacujemy możliwości każdej propozycji rozwiązania. Lider moderuje dyskusję, pyta: „Jakie korzyści widzicie? Jaki wyzwania dostrzegacie?“;
- wybór optymalnego rozwiązania – to opcja, na którą godzą się skonfliktowane strony. Lider upewnia się, czy propozycja jest akceptowana i możliwa do realizacji;
- ustalenie planu działania – zaplanowanie konkretnych kroków postępowania, w oparciu o wybrane rozwiązanie. Rolą lidera jest upewnienie się, czy dalsze ustalenia są możliwe do realizacji przez strony oraz zadbanie o zapisy, kto co będzie realizował;
- sprawdzenie po umówionym czasie, czy przyjęte rozwiązania działają – ten etap ma na celu domknięcie procesu pracy nad konfliktem i sprawdzenie, w którym miejscu są skonfliktowane strony. Lider doprecyzowuje stanowiska, docenia chęć osiągnięcia kompromisu i rezultaty wypracowanych działań<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> G. Idziak, *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe*, [https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt\\_Zarządzanie\\_konfliktem.pdf](https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarządzanie_konfliktem.pdf) [dostęp 27.05.2022].

**Okno Johari<sup>19</sup>:**

- dzięki informacji zwrotnej porządkujemy wiedzę o konflikcie, widzimy drugą stronę, poszerzamy perspektywę;
- zaprosz skonfliktowane strony na spotkanie i poproś o wypełnienie matrycy zgodnie z wiedzą o faktach;

Tabela 1. Okno Johari w sytuacji konfliktowej. Opracowanie własne.

To, co wiemy o konflikcie my i inne osoby:	To, co inne osoby wiedzą, a my nie:
To, co my wiemy, a inne osoby nie:	To, czego nie wiemy ani my, ani inne osoby:

- zaprosz skonfliktowane strony do wspólnej rozmowy. Omawiaj zapisy wg kolejnych punktów. Po odczytaniu poproś o dyskusję wokół tematów. Zadaj pytania: „Co nas zaskoczyło?”, „Jakie mamy elementy wspólne?”, „Czego się dowiedzieliśmy?”, „Czego potrzebujemy, by rozwiązać problem?”, „Jak to zrobimy?”.

Strategie, które nie pomagają w rozwiązaniu konfliktu to<sup>20</sup>:

- brak działań – przekonanie, że spór sam wygaśnie i nie warto psuć relacji;
- granie na zwłokę – podejmowanie działań, które pozorują chęć rozwiązania konfliktu, tak naprawdę są sposobem na przeczekanie go;
- pozorowanie działań – pokazanie zaangażowania w rozwiązanie konfliktu, przy jednoczesnym odsuwaniu go, np. „To jest do zrobienia, ale to trudne i nie od nas zależy”;
- szukanie kozła ofiarnego – przekonanie, że znalezienie winnego sytuacji rozwiąże ją. To najczęściej krótka chwila satysfakcji, skanalizowanie trudnych emocji, a potem powrót do frustrującego problemu.

<sup>19</sup> A. Krawczyk, J. Lelakowska, *Okno Johari*, hasło w: *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno\\_Johari](https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno_Johari) [dostęp: 29.05.2022].

<sup>20</sup> *Okiem eksperta. Zarządzanie konfliktem w zespole*, My Company Polska, <https://mycompanypolska.pl/artukul/okiem-eksperta-zarządzanie-konfliktem-w-zespole/4139> [dostęp: 28.05.2022].

## Kompetencje przywódcze lidera – narzędzia

Żyjemy w świecie, który nieustannie się zmienia, a wraz z nim filozofia szkoły i jej rola. Edukacja potrzebuje liderów, którzy nie tylko świetnie znają prawo, ale również mają wizję tego, jak może funkcjonować szkoła w zmieniającym się świecie, nie boją się wyzwań i zmian. Potrafią do nich przekonać innych<sup>21</sup>. To podstawowe wyzwanie dla liderów SCWEW. Kompetencje przywódcze lidera SCWEW ściśle powiązane są z wartościami konstytuowanymi przez cały zespół SCWEW czyli:

- wrażliwość na potrzeby uczniów;
- wsparcie;
- zaangażowanie;
- otwartość;
- odwaga;
- godność.

Te wartości wyznaczają zakres zasadniczych kompetencji, jakie powinien posiadać i cały czas rozwijać w sobie nie tylko cały zespół, ale też lider SCWEW. Ponadto, zadaniem lidera jest wzmocnianie własnego zespołu w zakresie realizacji tych wartości w ramach działań SCWEW.

Ten rozdział to zbiór narzędzi, które wspierają zdolności przywódcze liderów.

## Podejmowanie decyzji i planowanie działań

Od adekwatnego podejmowania decyzji zależy efektywność pracy SCWEW. Lider podejmuje decyzje sam oraz z zespołem. Warto dać sobie chwilę na zastanowienie i skorzystanie z narzędzi, które porządkują myślenie o konkretnym problemie.

Burza mózgów:

- służy wypracowaniu jak największej liczby pomysłów;
- opiera się o zasady powstrzymania się od krytyki i od odnoszenia się do pomysłów.
- pomaga zespołowi zainspirować się i opracować nowe pomysły;
- wymaga czasu, nie zadowala się pierwszymi pomysłami (te są najczęściej oczywiste i mało efektywne, w toku rozmowy pojawią się bardziej kreatywne).

Jak pracować burzą mózgów? Można zacząć pracę indywidualnie. Lider może sam rozważyć konkretny problem i poszukać jak największej liczby rozwiązań. Drugą opcją jest

<sup>21</sup> J. Madalińska-Michalak, *Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora w kreowaniu kultury organizacji szkoły*, op. cit.

zapropowanie zespołom wewnętrznego opracowania problemu metodą burzy mózgów. Warto wówczas na wspólnym spotkaniu przyjrzeć się pojawiającym się propozycjom, zestawić je, sprawdzić i ocenić stopień trudności ich wdrożenia. Warto zadbać, by członkowie zespołu nie odnosili się do swoich pomysłów na etapie ich generowania, tylko by inspirowali się nimi i tworzyli kolejne.

#### Metaplan<sup>22</sup>:

- metoda dyskusji, której towarzyszy schemat grafiki. Zespół zapisuje swoje refleksje wg punktów poniższych punktów;

Tabela 2. Zapis metaplanu. Opracowanie własne.

Jak jest?	Jak być powinno?
Dlaczego nie jest tak jak powinno?	Co zrobić, by tak się stało?:

- metaplan porządkuje myślenie, pomaga skupić się na problemie i dotknąć jego sedna;
- działania planujemy w oparciu o wnioski, ale rubryka „Jak być powinno?” jest kierunkiem zmiany, celem;
- konieczne jest, by zapisać osoby odpowiedzialne za realizację zadań oraz terminy zmian.

Jak pracować metaplanem: metaplan doskonale kanalizuje myślenie o problemie. Można nim pracować i zachęcić członków zespołu do myślenia o jednym konkretnym wymiarze, np. zespoły pracują tylko nad tym jak jest/jak być powinno. Można też poprosić zespoły o opracowanie całego metaplanu. Na koniec pracy zapraszamy wszystkie osoby do ujednolicenia wizji, przez omówienie poszczególnych punktów metaplanu.

#### Odwrócone cele:

- technika pomaga dostrzec wady planu i zaplanować konstruktywne rozwiązania;
- poproś zespół, by przyjrzał się konkretnemu działaniu w trzech krokach: 1. Wypisanie wszystkich przyczyn, dlaczego dane działanie nie uda się, 2. Wypisanie do każdej przyczyny przynajmniej jednego działania wyprzedzającego, dzięki któremu, uda się zapobiec niepowodzeniu, 3. zaplanowanie harmonogramu wszystkich działań z punktu 2;
- technika kanalizuje wszelkie wątpliwości, pomaga znaleźć pozytywne rozwiązania.

<sup>22</sup> *Jak wspomagać szkołę? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, red. M. Hajdukiewicz, Wydawnictwo ORE, Warszawa 2015, s. 61.

Terminarze:

- to bardzo wygodny sposób porządkowania planu działań. Udostępniony całemu zespołowi w uproszczonej wersji mobilizuje do pracy, pomaga zobaczyć co zostało zrealizowane, a co wymaga jeszcze zaangażowania;
- do planowania terminarzy warto zaprosić cały zespół;
- lider powinien wyznaczyć kamienie milowe działań instytucji, np. konferencja, szkolenie, rozpoczęcie konsultacji itp.;
- pomocne są metody warsztatowe, np. ułożenie na podłodze kalendarza wydarzeń na kartkach A4. Każda osoba z zespołu podchodzi do kartek na podłodze, czyta zadanie i zapisuje swoje przemyślenia;
- lider inspiruje zespół pytaniami, na które odpowiadają na kartkach. Wśród pytań mogą być: „Co jest zaskakujące w tym działaniu?“, „Co się nie sprawdzi?“, „Jak przekonać do tego działania innych?“, „Jakie materiały merytoryczne należy przygotować?“, „Co należy zorganizować?“, „Co ty zrobisz?“;
- na koniec spotkania lider układa kartki wg chronologii. Prosi o refleksję: „Jakie zadania są przed nami?“, „Od czego możemy zacząć?“ itp.

Praca z narzędziami coachingowymi – ważne jest, by grupa nie pozostała na poziomie propozycji działań, ale aby autentycznie zacząć je realizować:

**q5** – zachęcamy zespół do refleksji opartej na pięciu pytaniach: „Czego możemy robić mniej?“, „Czego możemy robić więcej?“, „Co możemy robić inaczej?“, „Co możemy przestać robić?“, „Co możemy zacząć robić?“;

**mapa marzeń** – to bardzo ciekawa i twórcza propozycja pracy nad celami zespołu. Wymaga zaangażowania na poziomie tworzenia. Najlepiej sprawdza się zaproszenie zespołu do wykonania kolażu z wycinków gazetowych, na temat celów naszej pracy, marzeń o SCWEW i wspieranych przez nas placówkach. Plakaty można wykonywać w trójkach i czwórkach. Już na tym etapie, zespół będzie rozmawiał o swoich wizjach wspólnej pracy, co ujednotli obraz placówki. Po wykonaniu kolażu warto rozpocząć dyskusję. Każdy zespół prezentuje swój kolaż. Warto dopytywać, co znaczą poszczególne elementy, dlaczego coś zostało pokazane, jak ważny jest dana część. Ten etap pracy kończymy rozmową o tym, co powtarzało się na wszystkich plakatach, co było zaskakujące, co powinno być podstawą naszego działania;

**praca z metaforą** – to kreatywny sposób opisywania problemów. Warto postawić się kartami z gry *Dixit*, które są bardzo uniwersalne i symboliczne. Zachęcamy zespół do pracy na wybrany sposób: odkryte karty (każda osoba wybiera spośród rozłożonych kart te, które jej zdaniem najlepiej oddają nasz problem, cel, zespół lub wspierane szkoły itp.), lub losowane karty (każda osoba losuje kartę i próbuje powiedzieć, co ta karta mówi nam o zagadnieniu, nad którym pracujemy).

Ważne jest, żeby korzystając z metafory, poznać sposób postrzegania zagadnienia przez pracowników. Praca z metaforą pozwala na popatrzenie na problem z innej perspektywy, nazwanie go innymi słowami, a przez to wypracowanie innych działań niż dotąd.

## Praca z oporem

Truizmem jest stwierdzenie, że działania lidera mogą wywoływać opór. M. Adams w *Myśleniu pytaniami* pokazuje inspirujące pytania, które liderzy SCWEW mogą zadawać, aby ograniczać opór zespołu i wdrażać zmiany<sup>23</sup>. Autorka, wychodząc od konstatacji, że zmiana sposobu zadawania pytań zmienia siebie i swoje środowisko. Analizując zadawane pytania, Adams stwierdza, że pytania można podzielić na kilka grup.

Pytania wyrokujące:

- „Czyja to wina?”;
- „Co jest ze mną nie tak?”, „Co jest z nami nie tak?”;
- „Dlaczego jesteśmy takimi nieudacznikami?”;
- „Dlaczego inni są tacy fatalni?”.

Pytania uczące się (droga uczącego się):

- „Co się wydarzyło/stało?”;
- „Co się przyda?”, „Czego chcę?”;
- „Czego mogę się nauczyć?”, „Jaką lekcję wyciągnąć z tego zdarzenia?”;
- „Co druga osoba myśli i czuje, czego potrzebuje, czego chce?”;
- „Za co jestem odpowiedzialny?”;
- „Co jest możliwe? Jaki mam wybór?”, „Co najlepiej zrobić teraz?”.

Oczywiście większość ludzi stosuje (co wynika z uwarunkowań kulturowych) pytania wyrokujące. Autorka proponuje zastosowanie 12 pytań, które mogą być pomocne przy tak istotnej sytuacji, jaką jest zmiana postawy. Oto przykłady pytań, które może zadać lider SCWEW w sytuacji pracy z oporem (własnym lub członka zespołu) i chęci zmiany postawy:

„Czego chcę?”;

„Jaki mam wybór?”;

„Jakie przyjmuję założenia?”;

„Za co jestem odpowiedzialny?”;

„Jak inaczej mogę o tym myśleć?”;

„Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?”;

„Czego nie dostrzegam lub unikam?”;

<sup>23</sup> M. Adams, *Myślenie pytaniami*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2020.

- „Czego mogę się nauczyć od tej osoby/sytuacji/błędu/niepowodzenia/sukcesu?”;
- „Jakie pytania warto zadawać sobie i/lub innym?”;
- „Jakie kroki będzie najrozsądniej podjąć?”;
- „Jak mogę to zmienić w sytuację wygrania?”;
- „Co jest możliwe?”.

Warto, aby lider pamiętał, że każda jednostka/organizacja napotyka na opór przy zmianie. Opór jest naturalną fazą po fazie zaprzeczenia. Każdy woli pozostać przy tym, co zna, każda zmiana niesie niepewność. Jeżeli jednostka/organizacja przejdzie przez etap oporu, jest szansa na pojawienie się fazy eksperymentowania i wreszcie – fazy zaangażowania.

## Motywowanie i delegowanie zadań

Motywowanie członków zespołu SCWEW to ważne i w perspektywie czasu duże wyzwanie dla lidera. Poszukując skutecznych odniesień oraz narzędzi w literaturze, warto odnieść się założeń **przywództwo sytuacyjnego**.

Jeszcze w latach siedemdziesiątych XX wieku P. Hersey, D.E. Johnson i K.H. Blanchard stwierdzili, że styl przywództwa jest nie tyle stałą cechą osobowości przywódcy, co zmienną sytuacyjną<sup>24</sup>.

Można wyróżnić trzy kluczowe kompetencje, charakterystyczne dla przywództwa sytuacyjnego. Pierwsza to diagnozowanie etapu rozwoju pracowników na poziomie zasobów i motywacji. Druga to elastyczność w dostosowywaniu stylu przywództwa do zdiagnozowanego poziomu rozwoju pracowników. Trzecia umiejętność to współpraca dla wyników.

Etapy rozwoju pracowniczego:

- entuzjastyczny debiutant – wysoka motywacja, ale niskie umiejętności;
- rozczarowany adept – niższa motywacja (związana z doświadczonymi kłopotami, niepowodzeniami) i niskie lub średnie umiejętności;
- ostrożny praktyk – zmienna motywacja i średnie lub wysokie umiejętności;
- samodzielny ekspert – bardzo wysoka motywacja i wysokie umiejętności.

Biorąc pod uwagę poziom motywacji i kompetencji, badacze uzależniają styl zarządzania od etapu rozwoju pracownika/członka zespołu. W ten sposób można wyróżnić:

<sup>24</sup> P. Hersey, K.H. Blanchard, D.E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey 1977.

- **styl dyrektywny (instruowanie)** – w którym pojawia się dużo instrukcji, mało wsparcia. Korzystanie z tego stylu jest uzasadnione, gdy stopień dojrzałości członków zespołu jest dość niski. Lider prezentuje zachowania zorientowane w wysokim stopniu na zadania, a w zdecydowanie niższym stopniu na relacje, aby pomóc zespołowi w osiągnięciu sukcesu i rozpoczęciu uczenia się;
- **styl perswazyjny (konsultowanie)** – dużo instrukcji, ale też dużo wsparcia jednocześnie. Wykorzystanie tego stylu jest sensowne, gdy stopień dojrzałości podwładnych jest nieco wyższy. Przywódca ukierunkowuje ich działania, okazując większe zaufanie do kompetencji członków zespołu. Stara się utrzymywać z nimi dobre relacje, okazywać wsparcie, przekonać do swoich pomysłów, jednak większość decyzji podejmuje samodzielnie. Zadaniem lidera jest ograniczanie zachowań zadaniowych i zwiększanie zorientowania na relacje, aby pomóc grupie w budowaniu kompetencji;
- **styl współpracujący (wspieranie)** – mało instrukcji, dużo wsparcia. Ten styl pojawia się, gdy stopień dojrzałości podwładnych jest na tyle wysoki, że można zwiększyć ich pole wolności i autonomii. Lider wspólnie z zespołem podejmuje decyzje, skupia się na relacjach z nimi i rezygnuje z określania sposobu, w jaki podwładni mają wykonać zadania. Zmniejsza stopień zaangażowania w kontrolę realizacji celów i w relacje, aby grupa mogła zwiększyć zaufanie do siebie i samodzielność w pracy;
- **styl delegujący (delegowanie)** – na tym najwyższym poziomie rozwoju pojawia się mało instrukcji i wsparcia, a dużo samodzielności. W tym stylu pracownicy przejawiają bardzo wysoki stopień dojrzałości i zaangażowania w pracę, dlatego przywódca pozwala im podążać ich własną drogą, deleguje zadania i oczekuje ich realizacji. Liderstwo polega w tym przypadku w dużym stopniu na rozeznaniu, kiedy pozwolić ludziom pracować samodzielnie i przejść do roli wspierającego kolegi. Wyraźnemu delegowaniu zadań musi towarzyszyć zwiększanie uprawnień.

Ciekawym narzędziem, do motywowania pracowników może być **Metoda SPDR** (**S**ytuacja, **P**rzekazy, **D**ziałania, **R**ezultat) – praca na mocnych stronach. Zachęcamy pracowników do krótkiej refleksji po działaniu, które udało nam się zrealizować:

**Sytuacja** – próbujemy opisać całą sytuację, wszystkie fakty;

**Przeszkody** – zachęcamy do wypisania wszystkich trudności, jakie pojawiły się w czasie realizacji zadania. Mogą to być trudności logistyczne, personalne, terminowe itp.;

**Działania** – rozmawiamy o działaniach podjętych przez konkretne osoby i cały zespół;

**Rezultaty** – zapraszamy zespół do wymienienia osiągnięć, rezultatów naszych działań, korzyści jakie osiągnęliśmy.

Narzędzie pozwala zobaczyć skuteczność podejmowanych kroków, buduje obraz efektywnego i sprawnego zespołu. Warto rozmawiać o działaniach, które mogą być

standardem w przyszłych wyzwaniach oraz takich, które mogą być bardzo pomocne w chwilach kryzysu.

Z perspektywy lidera SCWEW, istotne jest myślenie o motywacji wewnętrznej członków swojego zespołu w kategoriach uwalniania potencjału, co ma miejsce jedynie w sytuacji budowania zdrowego środowiska pracy. Z perspektywy teorii SDT (*Self Determination Theory*) człowiek jest istotą aktywną pod względem celów. W środowisku pracy niezwykle ważne są relacje, czyli potrzeby powiązań. To daje poczucie sensu, które przekłada się na satysfakcję i poczucie kompetencji (myślenie „Wiem co robię i się w tym rozwijam”).

## Informacja zwrotna

To co najbardziej rozwija, to informacja na temat wykonanej pracy lub postępowania. Lider powinien umieć udzielić informacji zwrotnej członkowi swojego zespołu. Informacja zwrotna jest bardzo bliska asertywnym komunikatom. Różni się tym, że powinna być zaplanowana, a oceniana osoba powinna być poinformowana, że otrzyma informację zwrotną.

Elementy informacji zwrotnej w pracy lidera<sup>25</sup>:

wyjaśnienie – omówienie tego, co było oceniane. Zapewnienie ewentualnych wyjaśnień, omówienie możliwości rozwoju rozmówcy, redukcja obaw;

demonstrowanie – omówienie, jak dokładnie powinno być wykonane zdanie, wg jakich standardów. Jeśli trzeba, także przypomnienie procedur;

wykonanie „po śladzie” – osoba sama wykonuje zdanie, ale z dużą kontrolą lidera lub wyznaczonej osoby;

korekta – omówienie tego, co zostało zrobione dobrze i co wymaga poprawy.

Zaproponowanie działań na przyszłość.

Informacja zwrotna jest skuteczna, jeśli odnosi się do bieżących sytuacji, zawiera konkrety i jest przekazywana prostym językiem. Może mieć strukturę tzw. kanapki: to, co osoba zrobiła dobrze – co wymaga poprawy – co osoba zrobiła dobrze.

Utrudnia w odbiorze informacji zwrotnej:

- niewłaściwa pora przekazu, pośpiech;
- zbyt duża dawka informacji;
- niewłaściwy dobór słów, zwłaszcza profesjonalnych;
- brak dobrych relacji – obawa, niepokój, brak zaufania;
- słuchanie intencjonalne – to, co chcę usłyszeć, a nie to, co naprawdę słyszę.

<sup>25</sup> M. Kossakowska, I. Sottysińska, *Budowanie zespołów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2005, s. 133.

## Nastawienie prospołeczne – docenianie, wspieranie

Istotną kompetencją potrzebną każdemu liderowi, również liderowi SCWEW, jest nastawienie prospołeczne (ang. *social mindset*). Odznaczający się nią lubią otaczać się ludźmi, poznawać nowe osoby, a także odmienne kultury, sposoby działania. Człowiek o nastawieniu prospołecznym dobrze pracuje w grupie, posiada wysokorozwinięte umiejętności komunikacyjne, łatwo nawiązuje kontakty i je utrzymuje. Wysokie kompetencje komunikacyjne, w połączeniu z umiejętnością dostrzegania zróżnicowanych perspektyw oraz ich doceniania, pozwalają liderowi systematycznie doceniać i wspierać członków swojego zespołu.

## Budowanie sojuszy lokalnych

SCWEW, podobnie jak każda placówka/instytucja oświatowa, nie jest zawieszona w próżni – funkcjonuje w konkretnych środowiskach lokalnych i sieciach społecznych. Zgodnie z przywoływaną wyżej teorią ekosystemów U. Bronfenbrennera, takie podmioty jak ogólnodostępne szkoły i przedszkola, organizacje pozarządowe, instytucje samorządowe – to elementy mezosystemu SCWEW. Znaczący zakres zadań SCWEW dotyczy właśnie budowania partnerstw, efektywnego systemu komunikacji i relacji z tymi podmiotami. R. Dorczak, analizując modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym, wskazuje czynnik wchodzenia we współpracę instytucji edukacyjnych. Obok czynnika formalno-prawnego wymienia czynnik normatywno-edukacyjnych, gdzie motywacja do współpracy wynika z dbałości o wartość i sens swego profesjonalnego działania. Jak pisze autor: „Taka współpraca ma szansę rozwinąć się z korzyścią dla wszystkich współpracujących, ich podopiecznych oraz całej społeczności, w której partnerzy współpracy wspólnie działają”<sup>26</sup>. Za Ch. Huxhamem i B. Kozuch określa to „**przewagą kooperacyjną**”<sup>27</sup>.

Budowanie sojuszy lokalnych przez SCWEW wymaga świadomego kształtowania **wizerunku placówki**. W *Kompetencjach przywódczych dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, J. Pyżalski wizerunek szkoły definiuje za Kaczmarek-Śliwińską: „(...) wizerunek jest wyobrażeniem jednej lub wielu publiczności, przy czym nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie,

<sup>26</sup> R. Dorczak, *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym (w:) Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 314.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

o nieostrych różnicach”<sup>28</sup>. Co istotne, można mówić o „wizerunku bieżącym”, jednocześnie wskazując na istnienie „wizerunku pożądanego”, czyli sposobu, w jaki firma chciałaby być postrzegana<sup>29</sup>. W budowaniu profilu przez nowopowstające SCWEW „znaczące jest, że wizerunek tworzy się niezależnie od woli podmiotu, nie można powstrzymać tego procesu, ale można na niego wpływać”<sup>30</sup>.

Budowanie wizerunku związane jest z pewnymi cechami psychospołecznymi otoczenia, które należy wziąć pod uwagę, aby działania SCWEW w tym zakresie przynosiły zamierzony skutek. Pyżalski wskazuje, że jednym z takich zjawisk jest **kontrastowanie wizerunku** (promieniowanie, irradycja), polegające na kształtowaniu opinii o organizacji (tu: placówce) na podstawie „cech, faktów, zdarzeń łatwych do dostrzeżenia, łatwo dostępnych, spektakularnych, dramatycznych”<sup>31</sup>.

Innym, związanym z tym tematem zjawiskiem jest **stabilizacja wizerunku**, definiowana jako „utrzymywanie się dotychczasowego jego stanu pomimo zmiany czynników, które w przeszłości ukształtowały ów wizerunek”<sup>32</sup>. Jeżeli wizerunek SCWEW jest dobrze oceniany przez lokalne otoczenie, zjawisko stabilizacji okazuje się pozytywne. Gorzej, jeśli SCWEW ma z jakichś powodów negatywną opinię. Zmiana takiego wizerunku jest czasochłonna i trudna. Jeżeli chodzi o wizerunek, to występuje tu również **zjawisko aureoli** (ang. *transfer image*) definiowane jako „wpływ ogólnego wrażenia na specjalne wrażenia”<sup>33</sup>. Oznacza to, że nastawienie (głównie pozytywne) otoczenia do SCWEW wpływa na postrzeganie poszczególnych jego działań (jako sensownych, efektywnych). Jednak możemy mieć do czynienia z **odwróconym efektem aureoli**, tzw. efektem diabelskim. Związany jest on z tym, że „uprzedzenia i pierwsze wrażenie to podstawy, by pewnym ludziom przyprawić własną aureolę”<sup>34</sup>.

Wskazane efekty związane z wizerunkiem SCWEW w otoczeniu, pokazują znaczenia zarówno pierwszego wrażenia jakie buduje placówka, jak też działań komunikacyjnych podejmowanych przez lidera i cały zespół. Bardzo trudno będzie zmienić negatywny wizerunek, posiadając natomiast pozytywną opinię, łatwiej i skuteczniej nawiązywać współpracę w lokalnej społeczności i realizować zadanie SCWEW.

28 J. Pyżalski, *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, op. cit., s. 72.

29 *Ibidem*.

30 *Ibidem*, s. 73.

31 *Ibidem*.

32 *Ibidem*.

33 *Ibidem*, s. 74.

34 *Ibidem*.

## Bibliografia

- Adams M., *Myślenie pytaniami*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2020.
- Behrand-Wenzel B., Wenzel H., *Refleksje na temat umiejętności komunikacyjnych w szkole*, [w:] *Przywództwo i zmiana w edukacji*, red. Mazurkiewicz G., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Dorczak R., *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym (w:) Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey 1977.
- Jak wspomagać szkołę? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 2. Diagnoza pracy szkoły*, red. Hajdukiewicz M., Wydawnictwo ORE, Warszawa 2015.
- Kossakowska M., Sottysińska I. *Budowanie zespołów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2005.
- Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Kruszewski T., *Zarządzanie zespołami*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, red. Wojciechowska M., Wydawnictwo SBP, Warszawa 2019.
- Madalińska-Michalak J., *Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora w kreowaniu kultury organizacji szkoły*, [w:] *Przywództwo i zmiana w edukacji*, red. Mazurkiewicz G., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
- Model funkcjonowania Specjalistycznych Centrów Wspierających Edukację Włączającą (SCWEW)*, oprac. Pietryka A. i in., Wydawnictwo ORE, Warszawa 2021.
- Nowak L.T., *Asertywność w bibliotece. Jak odkryć siłę swojej profesji?*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2012.
- Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230.
- Pyżalski J., *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwo ORE, Warszawa 2014.

## Netografia

- Idziak G., *Zarządzanie konfliktem. Materiały szkoleniowe*, [https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt\\_Zarządzanie\\_konfliktem.pdf](https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarządzanie_konfliktem.pdf) [dostęp: 27.05.2022].
- Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Idea organizacji uczącej się. Kluczowe założenia*, [https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2\\_1/idea\\_organizacji\\_uczacej\\_sie.pdf](https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/idea_organizacji_uczacej_sie.pdf) [dostęp: 20.05.2022].
- Krawczyk A., Lelakowska J., *Okno Johari*, hasło w: *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno\\_Johari](https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno_Johari) [dostęp: 29.05.2022].
- Liderstwo*, [w:] *Szkoła dla innowatora*, Centrum Edukacji Obywatelskiej, <https://szkoladlainnowatora.ceo.org.pl/liderstwo/> [dostęp: 20.05.2022].
- Okiem eksperta. Zarządzanie konfliktem w zespole*, My Company Polska, <https://mycompanypolska.pl/arttykul/okiem-eksperta-zarządzanie-konfliktem-w-zespole/4139> [dostęp: 28.05.2022].
- Praktyczny poradnik zarządzania zespołem zróżnicowanym wiekowo*, Fundacja Pro Caritate, <https://wiph.pl> [dostęp: 20.05.2022].
- Rafał-Łuniewska J., *Myśleć jak lider – być jak lider*, Wydawnictwo ORE, [dostęp: 22.05.2022].
- Wojciechowski, T., *Jak płynąć „z prądem”? – Wskazówki dla trenerów dotyczące sposobów pracy z grupami w poszczególnych fazach rozwoju grupowego*, <https://www.szkoлатrenerow-ster.pl/blog/jak-plynac-zpradem-wskazowki-dla-trenerow-dotyczace-sposobow-pracy-z-grupami-wposzczegolnych-fazach-rozwoju-grupowego> [dostęp: 20.05.2022].



