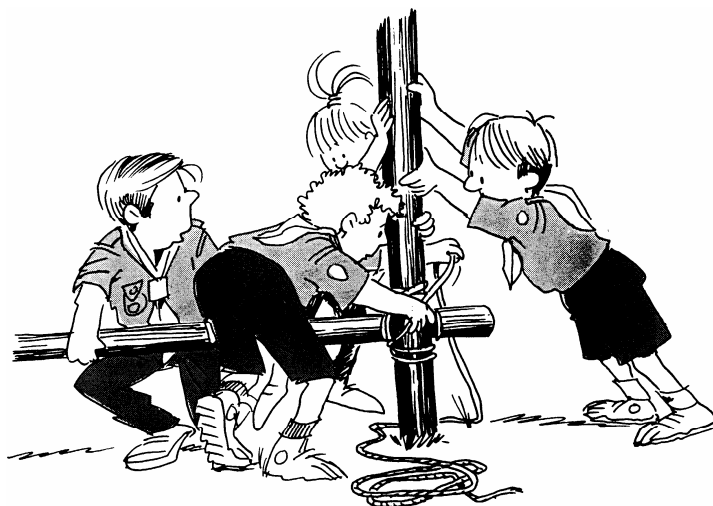


ZADANIA ZESPOŁOWE



BROSZURA METODYCZNA
ZESPOŁU HARCERSKIEGO CHORĄGWI DOLNOŚLĄSKIEJ



SPIS TREŚCI

	TAKI DROBNY WSTĘPIK	3
Rozdział I	WPROWADZENIE	3
Rozdział II	PO CO NAM ZADANIA ZESPOŁOWE	4
Rozdział III	BUDOWANIE ZADANIA ZESPOŁOWEGO	5
Rozdział IV	REALIZACJA ZADANIA ZESPOŁOWEGO	7
Rozdział V	PODSUMOWANIE ZADANIA ZESPOŁOWEGO	9
Rozdział VI	SKUTECZNE KIEROWANIE	10
Rozdział VII	DELEGOWANIE ZADAŃ	12
Rozdział VIII	MOTYWOWANIE	14
Rozdział IX	METODY PLANOWANIA CZASU	17
	BIBLIOGRAFIA	19
Bonus	HISTORIA MICHAŁA	21

Autorzy:

phm. Anna Krok
phm. Hanna Murańska
pwd. Paulina Nowińska

Korekta i skład:

phm. Krzysztof Wojtas

Copyright © by
ZESPÓŁ HARCERSKI

Wydanie pierwsze
Wrocław, kwiecień 2006

TAKI DROBNY WSTĘPIK

Droga Druhno drużynowa, drogi Druhu drużynowy!

Kierujemy do Ciebie tę krótką broszurę, dotyczącą zadań zespołowych. Pora na mały rachunek sumienia. Czy w pracy Twojej drużyny postępujesz się takim instrumentem metodycznym, jak zadania zespołowe? Poważnie to brzmi. Tak naprawdę najczęściej jest tak, że postępujemy się zadaniami zespołowymi w sposób zupełnie naturalny i nieświadomy, nie zastanawiając się nawet, że jest to część metodyki harcerskiej. Zwykłe zadanie realizowane wspólnie przez zastępy, czasami jakiś punkt na stopień realizowany w dwie, trzy osoby, po prostu zespołowo. Dla takich drużynowych ta broszura będzie jedynie ugruntowaniem pewnej wiedzy. Ubraniem w słowa, tego, co już robisz. Chociaż może i wy znajdziecie tu jakieś cenne wskazówki, pozwalające wam się jeszcze bardziej udoskonalić. Niestety istnieje też duża grupa drużynowych, którzy nie stosują zadań zespołowych nie tylko w zastępach (może ich w ogóle nie ma?), ale w ogóle nawet w samej drużynie. Tam drużynowy zamiast się dzielić zadaniami, przyjmuje na siebie całość obowiązków. Nie tylko nie uczy swoich ludzi działać zespołowo, ale i sam tego nie potrafi. Zastanówmy się, jak często woleliśmy zrobić coś tylko sami, „bo szybciej”, „łatwiej”, „bo i tak nikt inny nie miałby czasu, ani chęci”. Takich drużynowych może ta broszura skłoni do paru przemyśleń. I pomoże wprowadzić zadania zespołowe do pracy drużyny.

Zespół Harcerski

Rozdział I

WPROWADZENIE

Zadania zespołowe mogą być wykonane w ramach zadania realizowanego wspólnie przez drużynę, na przykład: organizacja rajdu urodzinowego drużyny, czy też przygotowanie Mikołajek dla dzieci z domu małego dziecka. Wtedy każdy zastęp dostaje do wykonania jeden z elementów tego zadania: na przykład wykonanie czapeczek elfów, przygotowanie zabawy dla dzieci, przedstawienia

bajki o Św. Mikołaju. Wtedy zadania wytycza drużynowy wraz z radą drużyny. Zadanie zespołowe może też być wymyślone samodzielnie przez zastęp i być elementem realizowania samodzielnego planu pracy zastępu. Rola drużynowego różni się w tym przypadku w zależności od stopnia samodzielności zastępu. Początkowo może to być przygotowanie części zbiórki na forum drużyny, potem zastępy mogą ze swoimi działaniami wychodzić na zewnątrz. Drużynowy ma jednak cały czas za zadanie szkolić swojego zastępowego. Motywować go i uczyć jak motywować swoich członków w zastępie. Przydzielać mu zadania i uczyć, jak przydzielać zadania innym. Powinien uczyć swoich harcerzy realizacji zadań zespołowych na wszystkich etapach: wyboru zadania zespołowego, planowania, wykonania, kulminacji, podsumowania. Czuwać tak, by zastęp wykonał zadanie pod cichą opieką drużynowego, a jednak miał wrażenie, że wszystkiego dokonał sam.

Rozdział II

PO CO NAM ZADANIA ZESPOŁOWE

Zadanie zespołowe, jak już powiedzieliśmy we wstępie może bardzo mocno odciążyć drużynowego, czy też zastępowego od części obowiązków. Jednakże nie to jest jego najważniejszą funkcją. Przede wszystkim zadania zespołowe są ważnym elementem wychowawczym. A wychowanie to jest przecież najważniejszy cel drużynowego. Zadania zespołowe uczą umiejętności pracy w zespole, uczą w praktyce, jak się dogadać, jak motywować, jak planować i dysponować swoim czasem, uczą rzetelności i obowiązkowości. Nie muszą też chyba przypominać, że umiejętność pracy w zespole jest cechą poszukiwaną przez przyszłych pracodawców.

Są także istotnym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu się tożsamości zastępu. Jego członkowie czują się odpowiedzialni za cele zastępu, a gdy zadanie zespołowe jest częścią zadania drużyny, to czują się także odpowiedzialni i bardziej związani z drużyną – uczestniczą przecież w jej tworzeniu, w realizacji jej celów. Ponadto dzięki podziałowi pracy każdy ma jakieś zadanie, każdy, nawet najmniejszy szaraczek, może się realizować i czuje się dowartościowany. I każdą szarą myszkę można zaktywizować, zauważyć jej ukryte dotąd talenty, albo nauczyć czegoś nowego.

Rozdział III

BUDOWANIE ZADANIA ZESPOŁOWEGO

1. Jak rozpocząć planowanie zadania zespołowego.

Wybór tematu: temat zadania zespołowego uzależniamy od tego co aktualnie realizuje drużyna, albo od tego co aktualnie jest nam potrzebne, może to być np. zadanie zespołowe polegające na uszyciu proporca, zadanie zespołowe polegające na zorganizowaniu biwaku dla zastępu, itp.

Co uwzględniamy?

- ☛ zewnętrzne okoliczności, tj.: umiejętności członków zastępu, zadania wynikające ze zdobywanych przez członków zastępu stopni i sprawności, ograniczenia finansowe i czasowe
- ☛ okoliczności wewnętrzne – np. zadania realizowane przez drużynę, zadania wynikające z planu pracy drużyny, itp.

2. Harmonogram zadania zespołowego.

Oto przykładowy harmonogram zadania zespołowego w formie tabelki.

Zadanie zastępu: przygotowanie amatorskiego filmiku na temat życia Bi-Pi, bohatera drużyny. (Zadanie realizowane w ramach przygotowywanego wspólnie przez drużynę Rajdu Urodzinowego przez zastęp żeński „Wagabunda”)

Co jest do zrobienia?	Termin wykonania	Kto wykonuje?	Kto kieruje?
Zbiórka na temat Baden Powella.	31.03	Kasia- zastępowa Ania- podzastępowa	Kasia
Zapewnienie i nauczanie się obsługi kamery cyfrowej	Do 21.04	Alicja	Alicja
Stworzenie scenariusza do filmiku	Do 07. 04	Gracja, Julia	Gracja
Podział ról	07.04	Gracja, Julia i Eliza	Eliza- reżyser
Przygotowanie strojów	Do 18.04	Alicja, Kasia	Kasia
Przygotowanie planu filmowego	Do 18.04	Beata, Ania	Ania
Próby	07.04, 14.04	Wspólnie	Eliza
Kręcenie filmiku	21.04	Wspólnie	Eliza
Montaż	Do 28.04	Alicja	Alicja
Premiera	01-03.05-Rajd Urodzinowy		

O czym pamiętamy tworząc harmonogram?

- Harmonogram powinien być jak najbardziej szczegółowy.
- Terminy muszą być realne, ale nieodległe (realizacja zadania zespołowego przez zastęp trwa zwykle ok. 2 – 3 zbiórek zastępu).
- Każdy członek zastępu powinien dostać coś do realizacji. Nikt nie może pozostać bierny, ponieważ albo poczuje się niedoceniony, albo będzie się uczył unikania pracy i wyrośnie nam na tzw. „lesera” (a niestety dużo już takich się pojawiło).
- Podział zadań powinien być równomierny. Na przykład przy zadaniu stworzenia gazetki na temat symboliki Krzyża Harcerskiego nie może być tak, że Ania zdobywa wszystkie informacje, rysuje i pisze je na komputerze, a Agata ma za zadanie dostarczyć tylko papier do drukarki.
- Pamiętajmy, o tym, że prowadzimy drużynę harcerską – dzieci w tym wieku, zazwyczaj nie mają określonych zainteresowań. Mówiąc inaczej, może zainteresować ich wszystko. Dlatego, warto, aby za każdym razem mogły nauczyć się czegoś nowego, zdobyć nowe doświadczenie. Przy zadaniu stworzenia zaproszeń na rajd urodzinowy drużyny, niech nie będzie tak, że tylko Jurek z zastępu, o którym wiemy, że jest w tym dobry, stworzy je na komputerze. Może na przykład damy szansę wykazać się Krzyśkowi, niech go może Jurek poduczy. Może się zdarzy tak, że Krzysiek odkryje w sobie pasję informatyka, a przynajmniej na pewno zdobędzie nową cenną umiejętność. W ogóle, dobrze jest, kiedy o wykonania danego zadania wyznaczamy dwie osoby: jedną bardziej doświadczoną, która kieruje, uczy i pomaga i drugą, która robi coś po raz pierwszy i zdobywa doświadczenie. Dzięki temu mamy pewność, że zadanie zostanie dobrze wykonane, a przy tym ktoś się nauczy czegoś nowego, odkryje nowy talent.
- Dobierając realizatorów zadań, należy aktywizować „szare myszki” - dajmy im się wykazać. Na pewno będą docenione tym, że je zauważono i że dostały ważne zadanie do realizacji.
- Skład wykonawców („kto wykonuje”) trzeba dobierać realnie, by nie okazało się, że po zakup 3 skrzynek jabłek idzie 1 harcerz, a 3 harcerzy idzie uzyskać informacje w bibliotece.

- Zadaniem zespołowym kieruje zastępowy, ale za wykonanie poszczególnych czynności mogą być odpowiedzialni również inni harcerze – dobrze by wszyscy mogli nauczyć się trudnej sztuki dowodzenia.
- No i nie zapominajmy o tym, żeby umożliwić harcerzom realizację ich stopni. Najlepiej tak planować zadania zespołowe, aby zgadzały się one z wymaganiami na stopnie.

Rozdział IV

REALIZACJA ZADANIA ZESPOŁOWEGO

Dobry plan to połowa sukcesu. Aż połowa, albo tylko połowa. Sami dobrze wiemy, ile dobrych planów stworzyliśmy, a ile z tego zrealizowaliśmy. Dobrej realizacji zadań też się trzeba nauczyć.

1. Wykonanie zadania zespołowego.

Dobrze jest, aby zastępowy **powielił i rozdał wszystkim stworzony wcześniej przez zastęp harmonogram zadania zespołowego**, wraz z konkretnymi zadaniami, terminami i osobami odpowiedzialnymi. Wtedy każdy będzie miał stały wgląd w to, kto się wywiązuje z zadania, a kto się spóźnia z jego wykonaniem. Ponadto nikt nie będzie mógł potem powiedzieć, że to nie on miał to robić tylko ktoś inny. Wszystko jest czarno na białym.

To jednak na zastępowym spoczywa najważniejszy obowiązek: monitorowania wykonania zadania zespołowego (a na drużynowym monitorowania poczynań zastępowego, pomagania mu, udzielania wskazówek i generalnie trzymania pieczy nad wszystkim, mniejszej albo większej, w zależności od stopnia samodzielności zastępu). Jest to **monitoring przeprowadzany zarówno w trakcie, jak i po realizacji zadania**.

W trakcie wykonywania zadania zastępowy powinien czuwać nad tym, aby terminy były dotrzymywane, pilnować też, aby nie było poślizgów i reagować na pojawiające się problemy.

Przykłady:

- Dominikowi nie udało się załatwić dużej Sali w Domu Kultury na przedstawienie w danym terminie, należy podjąć szybką decyzję - może to

będzie przedstawienie w innym terminie, na świeżym powietrzu, a może są jeszcze jakieś inne możliwości zdobycia Sali, może w szkole, może któryś z rodziców mógłby nam w tym pomóc.

🦋 Kasia i Beata się pokłóciły, a miały przygotować scenografię - trzeba interweniować, porozmawiać, odkryć przyczynę problemu.

Warto też na każdej zbiórce zastępu poświęcić trochę czasu na omówienie postępów w realizacji. Harcerze mają dar zapominania o tym, że mieli coś zrobić i że dzień matki jest już jutro i mają tylko dwie godziny do zamknięcia sklepu i kupienia jakiś niezbędnych materiałów do gry, itp.

Aby instrument wychowawczy, jakim jest zadanie zespołowe nie obrócił się przeciwko nam, tzn. nie nauczył naszych harcerzy, że można sobie olewać wzięte na siebie zadania, że nic się nie stanie, jeżeli nie dotrzymają terminu, że można coś wykonać na tzw. „odwal się”, przy realizacji zadania zespołowego niezbędna jest przede wszystkim **KONSEKWENCJA** osoby odpowiedzialnej za kierowanie jego wykonaniem. Nie może być takiej sytuacji, że jeśli ktoś czegoś nie zrobi, to zrobi to za niego zastępowy!

Zastępowy też powinien posiadać niezbędną sztukę dowodzenia i motywowania. A tego to się już uczymy przez całe życie. Kilka cennych wskazówek znajdziecie trochę dalej w tej broszurce.

2. Kulminacja zadania.

Każde zadanie powinno mieć swój moment kulminacyjny: każdy lubi widzieć efekty swojej pracy. Powinien być na tyle atrakcyjny, by skutecznie motywować do realizacji np. po nakręceniu filmiku kamerą cyfrową na temat życia bohatera drużyny (w rolach głównych członkowie zastępu) momentem kulminacyjnym jest jego wspólne oglądanie z drużyną. W przypadku wyremontowania harcówki – wspólna harcerska drużynowa parapetówka, albo zaproszenie do niej innej drużyny na wspólną zbiórkę. Nikt natomiast nie lubi robić czegoś, czego później nikt nie będzie podziwiał, ani nawet nie zauważy, np. gazetki o początkach ZHP, jeśli wokół wisi dziesięć już takich gazetek.

Rozdział V

PODSUMOWANIE ZADANIA ZESPOŁOWEGO

Jest to bardzo ważny element. Niestety najbardziej zaniedbywany. A **bez podsumowania, całe zadanie traci swój sens**. Zastęp planuje zadanie zespołowe, realizuje je i powinien je jeszcze podsumować. Powinien usiąść sobie wspólnie w kręgu i porozmawiać, ocenić, kto i jak wywiązał się z zadania. Tutaj bardzo ważna jest rola zastępowego i drużynowego, aby nie dopuścić do wzajemnego oskarżania się, krzyczenia na siebie, wypominania sobie. Taka ocena prowadziłaby tylko do wzajemnych urazów i złej atmosfery w zastępie. **Krytyka powinna być konstruktywna**. Nie skupiamy się na tym, dlaczego popełniono błąd i jak okropna jest osoba, która ten błąd popełniła, tylko zastanówmy się, jak go nie popełnić w przyszłości.

Pamiętajmy, że oceniamy to co dana osoba wykonała, jej pracę, a nie ją samą. Zawsze mówmy o dobrych i złych stronach wykonanego zadania.

Wypiszmy sobie na kartce:

Co było dobre	Co było złe	Co zrobić, aby nie popełnić tego błędu następnym razem.
---------------	-------------	---

I niech taka kartka sobie wisi, co by nie popełnić tego błędu następnym razem.

Następnie zastępowy składa raport z wykonania zadania zespołowego drużynowemu. Zastęp może je także opisać w kronice.

Drużynowy wypisuje w rozkazie osoby, którym zaliczono zadanie zespołowe. Wpisuje to też do książeczek harcerskich. Pamiętajmy, że nie powinno zaliczyć się zadania zespołowego osobom, które się nie wywiązały. Za to można pochwalić kogoś za szczególny wkład.

Pamiętajcie, że aby zastępowy nauczył się pracy zespołowej i kierowania zadaniem zespołowym, motywowania członków zastępu, najpierw musi się tego nauczyć drużynowy! Praca zespołowa, podział zadań powinien istnieć zarówno na szczeblu drużyny, jak i zastępu. W związku z tym przygotowaliśmy dla was parę cennych informacji na temat

skutecznego kierowania, delegowania zadań, motywowania twoich harcerzy, planowania twojego czasu. Ale o tym w kolejnych rozdziałach.

Rozdział VI SKUTECZNE KIEROWANIE

Może na początku spróbujemy określić sobie, co kryje się za pojęciem „kierowanie”.

Styl kierowania to utrwalony sposób oddziaływania na podwładnych.
To zespół specyficznych dla danego zwierzchnika sposobów postępowania.

Jeśli wiesz, jaki jest Twój styl kierowania:

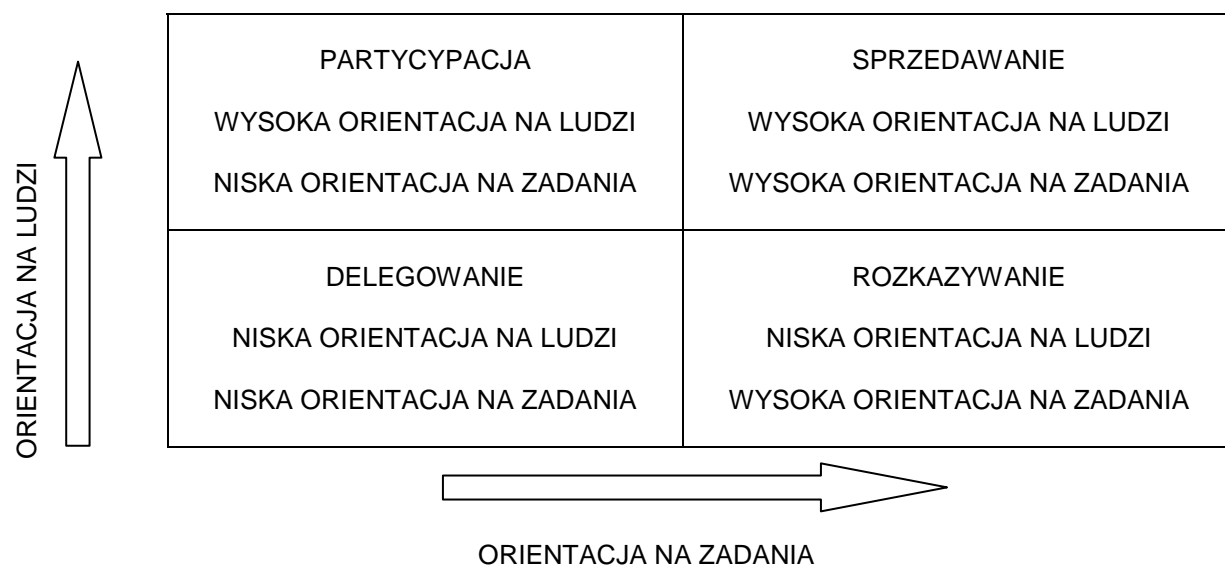
- ☛ Masz świadomość swoich atutów oraz obszarów pracy.
- ☛ Potrafisz ocenić swoją efektywność w kierowaniu.
- ☛ Wiesz, jakie inne style wykorzystywać, aby zwiększyć swoją efektywność.

Wyróżniamy dwa główne style przywództwa:

- ☛ Zorientowany na zadania - ścisła kontrola ludzi, by wywiązali się z zadań.
- ☛ Zorientowany na ludzi - motywacja ludzi zamiast ścisłej kontroli nad nimi.

Najskuteczniejsi są przywódcy elastyczni, potrafiący dobrać właściwe zachowania do odpowiednich sytuacji. Elastyczność umożliwia dokonywanie korekt, gdy rzeczywistość odbiega od naszych przewidywań.

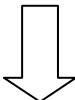
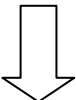
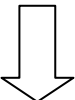
Sytuacyjna teoria przywództwa Herseya i Blancharda



STYL ZMIENIA SIĘ WRAZ ZE WZROSTEM DOJRZAŁOŚCI CZŁONKÓW GRUPY !!!

Styl	Działanie zwierzchnika	Sytuacja
POLECANIE	Szef poleca zespołowi, co ma zrobić.	<ul style="list-style-type: none"> - Grupa nie ma nic do powiedzenia. - Brak czasu na dyskusję. - Pozycja przywódcy jest silna. - Członkowie zespołu nie mają motywacji do wykonania zadania. - Stosowany, gdy członkowie zespołu są jeszcze nowi i niedoświadczeni.
SPRZEDAWANIE	Szef podejmuje decyzję, ale wskazuje zespołowi korzyści.	<ul style="list-style-type: none"> - Sytuacja wymaga szybkiego działania, ale korzystna jest akceptacja członków zespołu. - Pozycja przywódcy silna. - Członkowie zespołu nie mają motywacji do wykonania zadania.
TESTOWANIE	Szef proponuje rozwiązania i pyta członków zespołu o opinię.	<ul style="list-style-type: none"> - Nie chce się zaskoczyć zespołu. - Chce się uniknąć gwałtownych reakcji. - Członkowie zespołu angażują się w pracę. - Członkowie zespołu chcą wywierać wpływ.
KONSULTOWANIE	Sam podejmuje decyzję Chce poznać pomysły członków zespołu.	<ul style="list-style-type: none"> - Chcesz wiedzieć, jak zespół zareaguje na Twoją decyzję. - Gdy członkowie zespołu angażują się w pracę. - Gdy członkowie zespołu chcą wywierać wpływ.
WSPÓŁPRACA	Formułuje problem i prosi grupę o rozwiązanie.	<ul style="list-style-type: none"> - Wykorzystanie wiedzy i potencjału członków grupy. - Członkowie grupy angażują się w pracę. - Członkowie grupy chcą wywierać wpływ.
DELEGOWANIE	Pozostawienie swobody w wykonywaniu zadań Swoboda w podejmowaniu decyzji.	<ul style="list-style-type: none"> - Członkowie grupy angażują się w pracę. - Członkowie grupy chcą wywierać wpływ. - Pracownicy osiągnęli wysoki stopień kompetencji.

Teraz powiemy sobie coś o liderze a dokładniej o tym jakie może przyjmować role.

Rola lidera zespołu		
Inicjator	Model	Coach
		

rozpoczyna działania i procesy, przyczyniające się do rozwoju zespołu i polepszenia jego wyników	Kształtuje zachowania i wyniki, które odzwierciedlają oczekiwania związane z zespołem	jest doradcą, mentorem i przewodnikiem, pomagającym członkom zespołu w doskonaleniu ich wyników
--	---	---

Lider zespołu wykonuje też inne zadania, takie jak:

- przekazuje informacje, procedury i polecenia,
- pomaga członkom zespołu w zarządzaniu procesami oraz ocenie wyników,
- ułatwia komunikację pomiędzy zespołem i innymi grupami,
- zachęca do doskonalenia procesów i zachowań, które wzmacniają kulturę zespołu,
- pełni rolę mediatora w konfliktach.

Efektywny lider zespołu:

- wierzy w ideę zespołów i pracy zespołowej,
- wyznacza zespołowi kierunek - wytycza cele lub umożliwia samodzielne ich ustalenie,
- przedstawia jasne oczekiwania i udziela informacji zwrotnej, zarówno pozytywnej, jak i negatywnej, dla wspierania tych oczekiwań,
- utrzymuje koncentrację zespołu na wynikach i rozwoju poprzez regularne zebrania i dyskusje.

Rozdział VII

DELEGOWANIE ZADAŃ

Najlepsi przywódcy to tacy, których istnienia ludzie nie dostrzegają. Stopień niżej – to tacy, których ludzie cenią i szanują. Potem tacy, których się boją; wreszcie tacy, których nienawidzą. Kiedy najlepszy z przywódców skończy swą pracę ludzie mówią: „Zrobiliśmy to sami”.

Lao-tś

Nigdy nie będzie tak, że będziemy w stanie wszystko zrobić sami. Dlatego część zadań musimy dać do zrobienia innym, czyli mówiąc jednym słowem oddelegować. Na pozór może się to wydawać dość prostą sprawą, ale w gruncie rzeczy taką nie jest. Dobrze jest, więc wiedzieć trochę więcej o tym jak delegować zadania swoim podwładnym.

Przekazywać zadania należy...

KIEDY?

Tak często i dużo, jak to tylko możliwe.

🦋 W sytuacji zmian:

- wprowadzanie nowych pomysłów
- wydarzenia szczególne
- wyznaczanie nowych celów i zadań

🦋 Aby sprawdzić możliwości swoich harcerzy.

KOMU?

🦋 Przybocznemu, zastępowemu, funkcyjnym.

🦋 Każdemu (nie tylko zdolnym i najlepszym).

🦋 Osobom mającym mniej obowiązków.

🦋 Osobom gotowym podjąć się nowych wyzwań.

🦋 Tym, którzy potrzebują zdobyć doświadczenie.

JAK?

🦋 Dokładnie przekazuj instrukcje.

🦋 Zastanów się, jakie problemy może napotkać harcerz

🦋 Zapytaj go o jego pomysły.

🦋 Chwal go, za co tylko się da.

🦋 Najpierw powiedz, co zrobił dobrze, potem skrytykuj.

Twoje przygotowanie do delegowania:

1. **CO** jest do zrobienia?
2. **KTO** najlepiej wykona to zadanie?
3. **DLACZEGO** zadanie ma być wykonane?
4. **JAK** należy wykonać zadanie?
5. **JAKIE** środki należy wykorzystać?
6. **KIEDY** praca powinna zostać rozpoczęta i zakończona?

Dlaczego nie delegujesz zadań?

🦋 **Brak cierpliwości** – Więcej czasu zajmie mi wytłumaczenie, niż zrobienie samemu.

🦋 **Niepewność** – brak pewności siebie, brak zaufania do innych.

🦋 **Obawa** – sam się chcesz wykazać i nie zgadzasz się na przekazywanie obowiązków.

🦋 **Brak elastyczności**. Nic nie może być dobrze, jeśli nie zrobisz tego/ nie

sprawdzisz tego osobiście.

🔧 **Niekompetencja.** Boisz się, że się wyda.

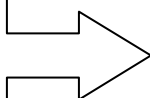
🔧 **Zawodowe hobby.** Jesteś przywiązany do pewnych zadań, lubisz je.

RODZAJE I STOPNIE DELEGOWANIA UPRAWNIENÍ

(ze względu na stopień zaufania i samodzielności pracownika, wg H. Shermana).

1. DZIAŁAJ. Nie są potrzebne żadne dalsze kontakty ze mną.
2. DZIAŁAJ. Powiadom mnie, co zrobiłeś.
3. ZBADAJ PROBLEM. Powiadom mnie, co zamierzasz zrobić. Zrób, chyba że ci zabronię.
4. ZBADAJ PROBLEM. Powiadom mnie, co zamierzasz zrobić. Zaczekaj z działaniem, aż wyrażę zgodę.
5. ZBADAJ PROBLEM. Przedstaw mi możliwe działania, argumenty za i przeciw. Przedstaw do mojej akceptacji jedno z rozwiązań.
6. ZBADAJ PROBLEM. Przedstaw mi wszystkie fakty. Podejmę decyzję, co należy zrobić.
7. ZACZEKAJ, AŻ CI POWIEM, CO ZROBIĆ.

TWÓJ HARCERZ
CHCE CI
POPOWIEDZIEĆ



Powiedz mi, czego ode mnie oczekujesz.

Daj mi szansę się wykazać.

Daj mi znać, jak mi idzie.

Udziel mi wskazówek wtedy, gdy ich potrzebuję.

Wynagradzaj mnie według moich osiągnięć.

Rozdział VIII MOTYWOWANIE

Nie samym chlebem człowiek żyje a i czasem igrzyska do tego to za mało. Kto widział piramidę Maslowa wie już że każdy z nas ma różne potrzeby i aby zaspokoić jedne najpierw trzeba zaspokoić inne. Zresztą zastanów się teraz, co najbardziej Ciebie motywuje. No właśnie. Ale jak teraz zrobić, aby nasi podopieczni mieli chęci do działania. Na początek powiedzmy sobie o rodzajach motywacji.

Wyróżniamy motywację:

WEWNĘTRZNA	ZEWNĘTRZNA
<p>pobudza do osiągania celów posiadających wartość autonomiczną</p> <p>Praca sama w sobie jest wartością i celem. Praca, działanie (środek) staje się celem. Wynik końcowy (cel) staje się środkiem (inwersja motywacyjna).</p> <p>Wyraża się: w zamiłowaniu i zainteresowaniu pracą, wykonywanie czynności zawodowych sprawia przyjemność sam fakt wykonywania zadania motywuje do rozwiązania, zaangażowanie w zadanie przynosi przyjemność - bez względu na jego efekt końcowy i dalsze rezultaty sprzyja twórczości, pomysłowości, niekonwencjonalności, angażuje emocjonalnie</p> <p>Ma większy wpływ na wyniki działania.</p> <p>Wiążą się z działaniami transgresyjnymi - w których przekracza się dotychczasowe granice materialne, społeczne, symboliczne.</p> <p>WIEM, ŻE MOGĘ. CHCĘ.</p>	<p>pobudza do osiągania celów mających wartość pomocniczą</p> <p>Praca traktowana jest jako środek do realizacji innych celów i do uzyskania nagród. Sama praca nie jest ważna, ale ważne jest to, co można za nią otrzymać.</p> <p>Wyraża się poprzez zaspakajanie takich grup potrzeb jak: potrzeby ekonomiczne potrzeby związane z utrzymaniem niezależności, samodzielności, kontroli nad własną sytuacją (autonomia) zbieranie informacji o świecie, zabezpieczanie się przed różnymi groźbami (bezpieczeństwo) potrzeba uznania społecznego (przynależność do grupy, władza) potrzeby związane z ochroną i umacnianiem swojej wartości (potrzeba osiągnięć i znaczenia)</p> <p>Wpływa negatywnie na twórczość. Większa koncentracja na nagrodach niż na zadaniach.</p> <p>Wiąże się z działaniami ochronnymi, które pozwalają człowiekowi zaspokoić swoje podstawowe potrzeby witalne, społeczne i osobiste.</p> <p>DZIAŁAM, BO MUSZĘ.</p>

Ćwiczenie. Przeanalizuj swoje rozmowy z członkami zespołu. Odpowiedz na pytania:

Czy raczej unikasz chwaleń członków zespołu?	TAK	NIE
Czy zazwyczaj więcej krytykujesz ich niż chwalisz?	TAK	NIE
Czy uważasz dobre wykonywanie zadań za rzecz oczywistą i nie zwracasz na to uwagi, a koncentrujesz się wyłącznie na problemach?	TAK	NIE
Czy zdarza Ci się chwalić członków zespołu jedynie w żartach?	TAK	NIE
Czy czujesz się nieswojo, ilekroć masz powiedzieć członkowi zespołu coś dobrego?	TAK	NIE
Czy obawiasz się, że pochwalonemu członkowi zespołu uderzy woda sodowa do głowy i opuści się w pracy?	TAK	NIE

Jeśli odpowiedziałeś TAK na większość pytań, Twój zespół może czuć się niedoceniany i być podatnym na spadek motywacji. Według badań, brak pochwał to jeden z podstawowych czynników wywołujących u członków zespołu poczucie niedoceniania. Ludzie z natury skłonni są powielać te działania, które w przeszłości przynosiły im sukces i były źródłem przyjemnych doznań, unikają

natomiast działań i postaw, które przyniosły niepowodzenia lub kojarzą się z przykrościami.

Chcesz wzmocnić pożądane zachowania? Jeśli tak:

- ☛ Często wyrażaj akceptację i aprobatę dla harcerza osiągnącego dobre rezultaty, aktywnego i zaangażowanego, mogącego stanowić wzór do naśladowania przez innych.
- ☛ Wyrażaj wiarę w to, że harcerz potrafi pokonać pojawiające się trudności, przezwyciężyć kryzysy, rozwiązać problemy oraz unikaj wypowiedzi kwestionujących jego kompetencje, możliwości, intelekt.
- ☛ Nie krytykuj pomysłów, projektów i propozycji harcerza, szczególnie gdy to on wychodzi z inicjatywą. Należy wyrażać aprobatę dla aktywności, pochwalić te elementy, które są dobre, a co do reszty wyrażać się bardzo powściągliwie.
- ☛ Usamodzielniaj harcerzy tak szybko i tak dalece, jak to jest możliwe.
- ☛ Stopniowo powierzaj coraz trudniejsze i ciekawsze zadania.
- ☛ Eliminuj anonimowość pracy - promuj nazwiska podwładnych jako autorów udanych pomysłów, dobrze wykonanych zadań, ciekawych projektów.
- ☛ Formułując cel, wyjaśnij członkom zespołu:
 - ◆ przyczyny działań
 - ◆ sposób działania
 - ◆ rolę członków zespołu
 - ▶ Twoim zadaniem jest / będzie
 - ▶ Moim zadaniem, jako Twojego szefa będzie...
 - ◆ oczekiwane korzyści dla wszystkich
 - ▶ Dzięki temu...

Warunki krytyki, która motywuje:

- ☛ Dotyczy konkretnych zachowań, a nie osoby.
- ☛ Jest przekazywana osobiście.
- ☛ Jest przekazywana bezpośrednio po zaistnieniu sytuacji.
- ☛ Dotyczy tych właściwości odbiorcy, które mogą być przez niego zmienione.
- ☛ Dotyczy konkretów, a nie uogólnień.
- ☛ Jest osobistą opinią wyrażoną przy użyciu słów: moim zdaniem, według mnie, uważam.

- ☛ Zawiera informacje o oczekiwaniach wobec zachowania osoby krytykowanej.
- ☛ Może zawierać informacje o uczuciach krytykującego.
- ☛ Uwzględnia negatywne i pozytywne aspekty zachowania.

Rozdział IX

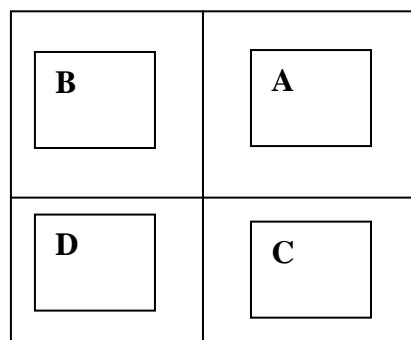
METODY PLANOWANIA CZASU

Często planowanie naszego czasu sprowadza się do wpisania w kalendarzu spotkania, czy też napisanie informacji na kartce samoprzylepnej i przyklejenie jej np. na monitorze. Jednak, gdy planujemy realizację jakiegoś zadania te stare i sprawdzone sposoby to jest za mało. Dlatego warto sobie przybliżyć kilka uniwersalnych zasad zarządzania czasem. Zasady te wykorzystywane są w prawie wszystkich dziedzinach naszego życia począwszy od działania komputerów do zarządzania dużymi projektami przez różne korporacje.

Zasada Eisenhowera.

Ten amerykański generał i prezydent bardzo skutecznie zarządzał swoim czasem. Wymyślił tzw. matrycę zarządzania czasem. Na czym to polega? Czystą kartkę papieru dzielimy na cztery części. Każda ćwiartka otrzymuje inny priorytet:

pole A: prawa górna część kartki - to rzeczy ważne i pilne,
pole B: lewa górna część - to zadania ważne i niepilne,
pole C: prawa dolna część - to rzeczy nieważne i pilne,
pole D: lewa dolna - to te nieważne i niepilne.



Co to dla nas oznacza? Zadania z pola A to sprawy naglące, których termin właśnie upływa i które musimy załatwić już teraz. To sytuacje kryzysowe i gaszenie pożarów. Pole B to rzeczy ważne i niepilne, tu wpisujemy to, co chcemy zrobić w przyszłości, czyli doskonalenie się, doksztalcanie, szukanie

nowych możliwości i rozwiązań. W polu C zapisujemy rzeczy nieważne i pilne - codziennie robimy wiele rzeczy tylko dlatego, że mają pieczętkę „pilne”. Hasło to sprawia, że nawet nie zastanawiamy się, czy rzeczywiście mamy do czynienia z rzeczą ważną. Wszystkie pozostałe zadania wrzucamy do pola D - i te od razu możemy wrzucić do śmieci. Jak według matrycy zarządzać czasem? Chodzi o to, aby możliwie najmniej skupiać się na polach C i D, a więcej uwagi poświęcić A i B.

Zasada Pareto.

Zasada zwana inaczej „20-80”. Według niej 20 proc. nakładu naszego czasu przynosi aż 80 proc. wydajności i odwrotnie - 80 proc. nakładu czasu daje tylko 20 proc. wydajności. Co to oznacza? To, że należy się skupić na rzeczach, które przyniosą największe efekty - na klientach, którzy przyniosą jak największe obroty, celach, które dadzą największą satysfakcję. Należy zrezygnować z działań, które zabiorą nieproporcjonalnie dużo czasu do wyników. Idealnie sprawdza się, gdy mamy bardzo długą listę spraw do załatwienia.

Prawo Parkinsona.

Mówi, że praca wypełnia cały czas przeznaczony na jej wykonanie. Jeżeli na wykonanie ofert przeznaczysz trzy godziny, to dokładnie tyle czasu ci to zajmie. Jeżeli jednak zaplanujesz, że zrobisz to w 1,5 godziny - to także na pewno dążysz. Im mniej czasu przeznaczymy na kolejne zadania, tym szybciej będziemy musieli je wykonać. Zwiększona efektywność murowana!

Sposób Gannta

Jest to metoda graficzna. Przydatna przy planowaniu zadań długoterminowych, np. obóz. Polega ona na rozpisaniu sobie metodą graficzną całego roku. Np. na miesiąc przypadają nam 4 kratki na grafie, 1 kratka to jeden tydzień. Następnie zaznaczamy w każdym miesiącu (lub nie, zależnie od zadania) coś, co mamy zrobić jakimś konkretnym szlaczkiem. Weźmy np. obóz (najprostsza metoda przedstawienia). Na naszym grafie zaznaczymy czas, kiedy zaczynamy szukać miejsca na obóz, spotkania z rodzicami, czas kiedy rozdajemy karty, spotkania kadry, czas kiedy obóz czas zatwierdzić, itd.

Styczeń				Luty			

	Szukanie bazy na obóz
	spotkanie z rodzicami
	spotkanie z kadrą
	wyjazd na obóz

Marzec				Kwiecień			

Maj				Czerwiec			

Lipiec				Sierpień			

BIBLIOGRAFIA

🔗 Przemyslenia własne

🔗 *Harcerki i harcerze. Zarys metodyki* - broszura metodyczna wydana przez Wydział Harcerski GK ZHP.

Literatura:

- ♣ Berne E.: *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*. PWN, Warszawa 1997.
- ♣ Chełpa S., Witkowski T.: *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, WSiP, Warszawa 1995.
- ♣ Gick A., Tarczyńska M.: *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- ♣ Gillen T.: *Asertywność*, PETIT, Warszawa 1998.
- ♣ Grzesiuk L., Trzebińska E.: *Jak ludzie porozumiewają się*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1978.
- ♣ Kalin K., Muri P.: *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej.*, WPSB 1998.
- ♣ Koziński J.: *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- ♣ Kożusznik B.: *Psychologia w pracy menedżera*, WUŚ, Katowice 1994.
- ♣ Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- ♣ Król-Fijewska M.: *Trening asertywności*, PTP Warszawa 1993.
- ♣ Mansfield P.: *Jak być asertywnym*, Zysk i S-ka, Poznań 1995.
- ♣ McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001
- ♣ Proctor T.: *Zarządzanie twórcze*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- ♣ Rees S., Graham R.: *Bądź sobą. Trening asertywności.*, Książka i Wiedza Warszawa 1991.
- ♣ Rogoll R.: *Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej*. PWN, Warszawa 1989.
- ♣ Scheitlin V, *Listy kontrolne dla handlowców*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- ♣ Tokarski S.: *Kierowanie ludźmi*, Miscellanea, Koszalin 1998.
- ♣ Townend A.: *Jak doskonalić asertywność. Praktyczny podręcznik asertywności dla menedżerów*, Zysk i S-ka, Poznań 1995.

Bonus;)

HISTORIA MICHAŁA

Michał jest takim człowiekiem, za którym raczej się nie przepada. Jest zawsze w dobrym humorze i zawsze ma coś pozytywnego do powiedzenia. Zapytany jak się czuje odpowiedziałby: „Gdyby było lepiej już bym chyba nie wytrzymał!” Był naturalnym motywatorem. Jeśli jakiś pracownik miał zły dzień, Michał zawsze radził mu jak znaleźć pozytywną stronę tej sytuacji. Widząc to, bardzo mnie to zaciekało.

Pewnego dnia podszedłem, więc do Michała i spytałem go: Nie rozumiem. Nie można być tak pozytywną osobą przez cały czas. Jak ty to robisz?

Michał odpowiedział: Każdego ranka, gdy się budzę mówię sobie - Michał masz dzisiaj dwie możliwości - możesz mieć dobry humor albo możesz mieć zły humor. I wtedy wybieram dobry humor. Za każdym razem, gdy wydarza się coś niedobrego, mogę wybrać albo bycie ofiarą albo wyciągnąć z tego jakąś lekcję dla siebie. I wybieram wyciągnięcie lekcji. Za każdym razem, gdy przychodzi ktoś do mnie ponarzekać, mogę wybrać zgodzenie się z nim albo pokazanie mu pozytywnej strony życia. I wtedy wybieram pokazanie mu tej pozytywnej strony.

Zaraz, to nie jest takie proste! - zaprotestowałem .

Ależ tak, to właśnie takie jest. - odpowiedział Michał. Życie polega na wyborach. Każda sytuacja jest wyborem. Ty sam wybierasz jak zareagujesz na daną sytuację. Ty wybierasz, jaki wpływ mają ludzie na twoje samopoczucie. To ty wybierasz bycie w dobrym albo złym humorze. Mówiąc krótko - to twój wybór, jak wygląda twoje życie.

Zapamiętałem, co powiedział mi wtedy Michał. Krótco potem opuściłem firmę, w której wtedy pracowałem i otworzyłem swoją własną. Straciliśmy kontakt ze sobą, ale często przypominałem sobie Michała, gdy dokonywałem wyborów w moim życiu, zamiast tylko reagować na zmiany sytuacji.

Kilka lat później dowiedziałem się, że Michał miał poważny wypadek. Spadł z rusztowania z wysokości prawie 20 metrów. Po 18-godzinnej operacji i wielu tygodniach rehabilitacji Michał został zwolniony ze szpitala z wszczepionymi w plecy metalowymi prętami. Spotkałem się z nim około 6 miesięcy po wypadku.

Kiedy spytałem jak się czuje odpowiedział: Gdyby było lepiej już bym chyba nie wytrzymał! Chcesz zobaczyć moje blizny?

Nie chciałem, ale zapytałem, o czym myślał w chwili wypadku.

Pierwsze, co mi przyszło do głowy to moja córka, która niedługo miała się urodzić. - odpowiedział Michał. Później, gdy już leżałem na ziemi, pomyślałem sobie, że mam dwie możliwości: mogę wybrać - żyć albo umrzeć. Wybrałem życie.

Nie byłeś przerażony? Nie straciłeś przytomności? - spytałem.

Michał kontynuował: Moi znajomi byli wspaniali. Mówili mi, że wszystko będzie dobrze. Aż do momentu, kiedy zawieźli mnie do szpitala i zobaczyłem twarze lekarzy i pielęgniarek - wtedy naprawdę się przeraziłem. W ich oczach wyczytałem - "ten facet już nie żyje". Wiedziałem, że muszę coś zrobić.

I co zrobiłeś? - spytałem.

Była tam taka duża, tęga pielęgniarka wykrzykująca różne pytania do mnie - opowiadał dalej Michał. Spytała, czy jestem na coś uczulony. „Tak” - odpowiedziałem. Lekarze i pielęgniarki przestali pracować, czekając na moją odpowiedź. Wziąłem głęboki oddech i krzyknąłem "Grawitację". Oni zaśmiali się, a ja powiedziałem - Wybieram życie. Operujcie mnie jak żywego, a nie jak martwego.

Michał przeżył dzięki umiejętnościom lekarzy, ale również dzięki swojej niesamowitej postawie. Nauczyłem się od niego, że codziennie możemy żyć pełnym życiem. To nasz wybór. Postawa jest wszystkim.

THE END