„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”
Projekt opracowany przez Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
- Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Poradnik metodyczny

dla uczestników projektu

„Budowanie systemu wsparcia eksperckiego
i doradczego dla lokalnych grup działania (LGD)
we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju
- cztery seminaria regionalne i jedno seminarium krajowe”

Centrum Doradztwa Rolniczego
w Brwinowie Oddział w Krakowie

Kraków 2012

Projekt zatytułowany:

„Budowanie systemu wsparcia eksperckiego
i doradczego dla lokalnych grup działania (LGD)
we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju
- cztery seminaria regionalne i jedno seminarium krajowe”

realizowany w ramach planu działania Sekretariatu Centralnego Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich na lata 2012-2013

Poradnik metodyczny opracowany przez zespół w składzie:

Karolina Boba
Małgorzata Bogusz
Sylwia Filas
Leszek Leśniak
Klaudiusz Markiewski
Jadwiga Nowakowska
Jacek Puchała
Marta Starmach
Krystyna Vinohradnik

Redakcja:

Leszek Leśniak

Opracowanie techniczno-graficzne:

Krzysztof Kucia

Korekta:

Maria Szaszkiewicz

ISBN:

Wydawca:

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

Oddział w Krakowie

SPIS TREŚCI:

str.

1.	Wstęp	4
2.	Wyzwania Wspólnej Polityki Rolnej po reformie	6
3.	Rola podejścia LEADER w rozwoju obszarów wiejskich	16
4.	Logika interwencji w lokalnych strategiach rozwoju	28
5.	Nowoczesne teorie zarządzania organizacją	39
6.	Kultura organizacji i jej szczególna rola w partnerstwie trójsektorowym jakim jest lokalna grupa działania	54
7.	Analiza potencjału organizacji i metody aktywizacji członków poprzez indywidualizację zadań i wyznaczanie ról	64
8.	Strategia rozwoju organizacji w kontekście planowanych zmian w nowym okresie programowania 2014-2020 – zarządzanie zmianą oraz metodyka wsparcia dla LGD w jej budowie.	71
9.	Bariery we wdrażaniu lokalnych strategii rozwoju przez lokalne grupy działania i rola doradców oraz ekspertów w usuwaniu tych barier – analiza opisowo-porównawcza wyników badań sondażowych z 2010 i 2012 roku	92
10.	Metodyka wsparcia dla LGD w budowie i wdrażaniu planu strategicznego dla rozwoju obszaru	111
11.	Podstawy komunikacji interpersonalnej	120
12.	Edukacyjne metody aktywizacji lokalnych społeczności	133
13.	Podstawy samokształcenia	149

WSTĘP

Jakość życia na obszarach wiejskich może rosnąć w miarę doskonalenia jakości zarządzania procesem wdrażania lokalnych strategii rozwoju przez lokalne grupy działania. Skomplikowane procedury i trudno dostępna pomoc dla środowisk o niższych kompetencjach społeczno-gospodarczych powoduje, że wiele ciekawych i cennych inicjatyw nie uzyskuje wsparcia, a podejście LEADER nie spełnia oczekiwanych nadziei.

Lokalne grupy działania doskonalą swoje umiejętności, wzrasta ich potencjał organizacyjny, nie mniej w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym zachodzi konieczność systemowego wsparcia dla LGD we wdrażaniu LSR.

Rozproszenie jednostek organizacyjnych i podmiotów prywatnych, które angażują się w działania eksperckie i doradcze dla lokalnych grup działania, ze względu na brak systemu, sprawia że nie zawsze skuteczności tego wsparcia jest na odpowiednio wysokim poziomie i zaspokaja potrzeby LGD.

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie realizował w 2011 roku, w ramach planu pracy KSOW 2010-2011, działania dotyczące budowania systemu wsparcia dla LGD. Niniejsze opracowanie jest przeznaczone dla uczestników projektu stanowiącego kontynuację ubiegłorocznych działań. Polega na zorganizowaniu 4 regionalnych dwudniowych seminariów i trzydniowego seminarium krajowego na temat: „Budowa systemu wsparcia eksperckiego i doradczego dla LGD we wdrażaniu LSR”.

Celem seminariów jest wzrost kompetencji ekspertów i doradców w zakresie zarządzania procesami strategicznego rozwoju obszarów wiejskich z zastosowaniem podejścia LEADER oraz wzrost umiejętności o charakterze metodycznym dotyczących sposobów wsparcia dla LGD we wdrażaniu LSR.

Ponadto w wyniku seminariów, tak przynajmniej zakładają organizatorzy, zostanie zbudowana struktura komunikacyjno-koordynacyjna udrażniająca przepływ wiedzy pomiędzy strukturą zarządzająco-wdrażającą PROW 2007-2013 oś. 4. LEDAER a podmiotami wsparcia eksperckiego i doradczego. Zbudowanie takiej struktury wzmocni efektywność realizacji zadań przez lokalne grupy działania, w tym aktywizację społeczności wiejskiej oraz budowę i realizacje lokalnych strategii rozwoju.

System będzie służył podnoszeniu jakości usług eksperckich i doradczych oraz ujednoliceniu wykładni obowiązujących rozwiązań prawnych i proceduralnych dotyczących wdrażania LSR przez LGD. W dalszej perspektywie przyniesie wzmocnienie potencjału samych partnerstw i uzyskanie przez nie większego wpływu na wzrost aktywności lokalnych społeczności.

W niniejszym poradniku metodycznym zamieściliśmy szereg opracowań, naszym zdaniem, pomocnych dla ekspertów i doradców, ale także działaczy i pracowników lokalnych grup działania w codziennej pracy obejmującej różne aspekty procesu zarządzania rozwojem strategicznym obszaru. Zamieściliśmy również wyniki badań sondażowych na temat barier na jakie napotykają LGD we wdrażaniu LSR oraz roli doradców i ekspertów w ich usuwaniu.

Poradnik nie jest zatem zbiorem opracowań bezpośrednio związanych z realizacją programów seminariów regionalnych oraz krajowego, ale został pomyślany jako publikacja przydatna jego uczestnikom w bieżącej pracy z lokalnymi społecznościami.

Jarosław Bomba

WYZWANIA WSPÓLNEJ POLITYKI ROLNEJ PO REFORMIE

LEADER a Wspólna Polityka Rolna

Wspólna Polityka Rolna UE od rozpoczęcia jej wdrażania (1962) przeszła istotną ewolucję. W pierwszych latach funkcjonowania WPR charakteryzowała się dominacją instrumentów regulujących ceny i rynek, takich jak ceny instytucjonalne, zakupy interwencyjne, subsydia eksportowe, ceny wyrównawcze, cła i inne instrumenty ograniczające import. Ten okres w historii WPR trwał do początku lat dziewięćdziesiątych XX w. i nazywany jest okresem polityki **propodażowej.** [1]

W tym czasie Wspólnota osiągnęła wysoki stopień samowystarczalności żywnościowej, stabilizację rynku, wzrost dochodów rolniczych, a także znaczący wzrost eksportu. Dużym problemem tej polityki stała się duża nadprodukcja, wysokie koszty budżetowe, kwestionowany podział korzyści pomiędzy małe i duże gospodarstwa oraz niekorzystny wpływ na światowe rynki.[2]

Drugi okres WPR **propopytowy**[3] Wspólnota rozpoczęła realizować z początkiem lat dziewięćdziesiątych. Oprócz wielu zmian, które wówczas wprowadzono był to początek poszerzenia WPR na sprawy wykraczające poza rolnictwo. Większą wagę zaczęto przywiązywać do wspierania rozwoju obszarów wiejskich. Za ważne uznano miejsce, w którym żyją i pracują rolnicy. Zaczęto poszukiwać skutecznej metody, sposobu który wspierałby trwały rozwój na terenach wiejskich Europy, zarówno gospodarczy jak i społeczny. Stosowane przed początkiem lat 1990 różnego rodzaju podejścia do rozwoju wsi miały zazwyczaj charakter sektorowy, skupiały się głównie na rolnikach i miały na celu wywoływanie zmian strukturalnych w rolnictwie. Systemy wsparcia były ustalane odgórnie, a potencjalni beneficjenci nie zawsze byli zachęcani do zdobywania umiejętności potrzebnych do kształtowania przyszłości obszaru na którym żyją i pracują. Postanowiono więc zastosować podejście oddolne do rozwoju konkretnego terytorium, angażujące społeczności lokalne oraz miejscowy potencjał i istniejące zasoby.

---

[1] Poczta 2010

[2] Adamowicz 2005, Poczta 2010

[3] Poczta

Podejście to zaczęło skupiać na szczeblu lokalnym różne projekty, pomysły i partnerów. Okazało się ważnym instrumentem rozwoju obszarów wiejskich. Na szerszą skalę wprowadzone zostało w 1991 roku jako „Inicjatywa Wspólnoty LEADER", która otrzymała finansowanie w ramach funduszy strukturalnych UE. LEADER do dziś służy rozwojowi obszarów wiejskich Europy, choć na przestrzeni lat ulegał pewnym modyfikacjom, zmianom, tak jak zmienia się wieś, rolnictwo i Wspólna Polityka Rolna.

Etapy prac nad zmianami WPR na lata 2014-2020

Wspólna Polityka Rolna uważana jest za politykę elastyczną, dynamiczną, posiadającą zdolność do dostosowywania się do zmian zachodzących w świecie. Aktualnie trwają prace nad kolejną reformą, którą planuje się wprowadzić od roku 2014. Dyskusja nad zmianami Wspólnej Polityki Rolnej po 2013 roku została rozpoczęta podczas Przeglądu WPR (ang. Health-Check).

Ważnym etapem prac nad reformą WPR była trwająca od kwietnia do czerwca 2010 roku debata publiczna. Ponadto nad przyszłością WPR obradował Parlament Europejski, Komitet Ekonomiczno-Społeczny oraz Komitet Regionów. Wspólną Polityką Rolną po 2013 roku zajmowała się Rada podczas kolejnych prezydencji. Wyniki tych debat Komisja Europejska zawarła w opublikowanym 18 listopada 2010 roku komunikacie „Wspólna polityka rolna (WPR) – w stronę 2020 r.: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi".

Komunikat otworzył formalną dyskusję na forum UE w sprawie kolejnej reformy WPR. W dniu 28 czerwca 2011 roku Komisja Europejska przedstawiła propozycje w sprawie budżetu UE na lata 2014-2020. Wielkość budżetu UE na nową perspektywę finansową, w tym na WPR, będzie miał istotny wpływ na jej kształt.

Zakończenie konsultacji dotyczących skutków projektowanych regulacji umożliwiło Komisji Europejskiej przedstawienie propozycji ustawodawczych (12 października 2011 roku) dotyczących Wspólnej Polityki Rolnej do 2020 roku. Pakiet legislacyjny zawierał następujące projekty rozporządzeń:

1. Rozporządzenie PE i Rady ustanawiające zasady przekazywania rolnikom płatności bezpośrednich wynikających z systemów wsparcia w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (rozporządzenie o płatnościach bezpośrednich);
2. Rozporządzenie PE i Rady ustanawiające wspólną organizację rynku produktów rolnych (rozporządzenie o jednolitej wspólnej organizacji rynków rolnych);

3. Rozporządzenie PE i Rady w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) (rozporządzenie o rozwoju obszarów wiejskich);
4. Rozporządzenie PE i Rady w sprawie finansowania i monitorowania Wspólnej Polityki Rolnej oraz zarządzania nią (rozporządzenie horyzontalne);
5. Rozporządzenie Rady określające środki dotyczące ustalania niektórych dopłat i refundacji związanych ze wspólną organizacją rynku produktów rolnych;
6. Rozporządzenie PE i Rady zmieniające rozporządzenie Rady (WE) nr 73/2009 w odniesieniu do stosowania środków przejściowych za rok 2013;
7. Rozporządzenie PE i Rady zmieniające rozporządzenie (WE) Nr 1234/2007 ustanawiające wspólną organizację rynków rolnych oraz przepisy szczegółowe dotyczące niektórych produktów rolnych (rozporządzenie o jednolitej wspólnej organizacji rynku) w odniesieniu do struktury systemu płatności bezpośrednich i wsparcia dla plantatorów winorośli.

Ogłoszenie pakietu legislacyjnego stworzyło możliwość dyskusji nad nim. zgodnie z przyjętym harmonogramem ważnym etapem prac będzie kolejna przewidziana na lata 2011-2013 debata w Parlamencie Europejskim i Radzie w tym zakresie oraz zatwierdzenie rozporządzeń i aktów wykonawczych, które będą obowiązywać **od 2014 roku**.

Cele strategiczne WPR do 2020 roku

Co nowego w WPR po roku 2013?

Zakłada się, że nowa Wspólna Polityka Rolna na lata 2014-2020 będzie ściślej zintegrowana z celami innych polityk wspólnotowych, szczególnie polityki spójności, a II filar WPR rozwój obszarów wiejskich będzie przyczyniał się do osiągania celów Strategii Europa 2020. Nowym elementem WPR po roku 2013 będzie dalsze rozszerzenie jej zakresu, o czym świadczą oficjalne dokumenty, takie jak komunikat „Wspólna polityka rolna (WPR) – w stronę 2020 roku: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi", pakiet propozycji legislacyjnych i dokumentów towarzyszących w zakresie Wieloletnich Ram Finansowych (WRF) na lata 2014-2020, propozycje ustawodawcze (12 października 2011 rok) dotyczące Wspólnej Polityki Rolnej do 2020 roku.

WPR przestaje być tylko polityką rolną, a staje się polityką o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa żywnościowego, polityką środowiskową, polityką rozwojową obszarów wiejskich czy też częścią polityki turystycznej i energetycznej.

Dotyczy to w szczególności II filara – rozwój obszarów wiejskich.

Aktualnie oficjalnym dokumentem, który określa cele strategiczne[4] WPR na lata 2014-2020 jest wydany przez Komisję Europejską komunikat „Sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi". W powyższym komunikacie KE przedstawia trzy cele, także choć w sposób ogólny, określa sposoby ich realizacji:

Cel 1: Produkcja żywności

Cel ten będzie osiągany poprzez odpowiednie wsparcie, stabilne dochody, podniesienie konkurencyjności rolników i ich pozycji w łańcuchu żywnościowym oraz wsparcie obszarów o niekorzystnych warunkach naturalnych.

Cel 2: Zrównoważone gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz działania na rzecz klimatu.

Cel ten będzie realizowany poprzez: zagwarantowanie zrównoważonej działalności produkcyjnej i zabezpieczenie dostarczania środowiskowych dóbr publicznych, bowiem rynek nie wynagradza za dostarczanie dóbr publicznych, promowanie „zielonego" rozwoju poprzez innowacje oraz kontynuowanie działań mających na celu adaptację i łagodzenie skutków zmiany klimatu.

Cel 3: Zrównoważony rozwój terytorialny

Ten z kolei cel zamierza się osiągać poprzez: wspieranie zatrudnienia, aktywizację obszarów wiejskich, poprawę gospodarki wiejskiej oraz promocję dywersyfikacji, a także tworzenie warunków do różnorodności społecznej, strukturalnej na obszarach wiejskich (poprawa kondycji małych gospodarstw oraz rozwój rynków lokalnych).

W ramach określonych na lata 2014-2020 celów WPR powinny być wdrażane określone w Rozporządzeniach Rady (WE) nr 73/2009 i nr 74/2009 tzw. „nowe wyzwania". Dotyczą one zmian klimatu, odnawialnych źródeł energii, gospodarki wodnej, różnorodności biologicznej, restrukturyzacji sektora mleczarskiego i innowacji szczególnie w zakresie wyżej wymienionym.

Warto podkreślić, że cele Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2014-2020 osiągane będą w ramach dwóch jej Filarów. Filar I to *płatności bezpośrednie* w ramach systemów wsparcia i wspólna organizacja rynków rolnych oraz filar II *wsparcie rozwoju obszarów wiejskich*. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną propozycje KE dotyczące filara II czyli wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez EFRROW.

[4] Komunikat Komisji „WPR do 2020 roku: Sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi"

Rozwój obszarów wiejskich w latach 2014-2020

Co nowego?

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich w nowym okresie programowania 2014-2020 będzie bardziej zharmonizowany z innymi politykami Unii Europejskiej, szczególnie polityką spójności. Zmianie ulegnie sam proces programowania. Podstawą opracowania programów operacyjnych, w tym PROW, będą Wspólne Ramy Strategiczne (WRS), które określają wspólne cele dla funduszy unijnych odzwierciedlające strategię Europa 2020.

Wspólne Ramy Strategiczne powinny przyczynić się do większej skuteczności i efektywności wszystkich instrumentów strukturalnych w zakresie osiągania celów określonych zarówno w Strategii Europa 2020 jak i programach krajowych finansowanych ze środków UE.

Na poziomie wdrażania zostały zaprojektowane mechanizmy wspólnego zarządzania przez państwa członkowskie i Komisję Europejską funduszami (EFRR, EFS, FS, EFRROW oraz EFMR) określanymi łącznie jako „fundusze objęte zakresem Wspólnych Ram Strategicznych" lub w skrócie „fundusze WRS". Warto dodać, że każdy fundusz objęty zakresem WRS zgodnie ze swoją misją wspiera cele tematyczne zdefiniowane na podstawie strategii na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Zdefiniowano 11 celów tematycznych WRS:

1. Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji.
2. Zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informatyczno-komunikacyjnych.
3. Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW oraz sektora rybołówstwa i akwakultury w odniesieniu do EFMR).
4. Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach.
5. Promowanie dostosowania do zmiany klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem.
6. Ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystania zasobów.
7. Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszych infrastruktur sieciowych.
8. Wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników.
9. Wspieranie włączenia społecznego i walka z ubóstwem.

10. Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie.
11. Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej.

Uwzględniając cele tematyczne Wspólnych Ram Strategicznych, poszczególne kraje członkowskie przygotują „umowy partnerskie" przedstawiające wykorzystanie „funduszy WRS" w celu realizacji strategii Europa 2020. W odróżnieniu od dotychczasowych rozwiązań „umowa partnerska" będzie wzajemnym zobowiązaniem KE i państwa członkowskiego.

PROW będzie jednym z programów operacyjnych objętych umową partnerską.

PROW będzie realizował trzy cele:

1. Konkurencyjność rolnictwa poprzez wspieranie innowacji i restrukturyzacji oraz umożliwianie sektorowi rolnemu efektywne korzystanie z zasobów.
2. Zrównoważone gospodarowanie zasobami naturalnymi poprzez ochronę środowiska i krajobrazu wiejskiego oraz utrzymanie zdolności produkcyjnej użytków rolnych.
3. Zrównoważony rozwój terytorialny obszarów wiejskich w całej UE poprzez wzmacnianie potencjału ludzkiego na szczeblu lokalnym, budowę potencjału i poprawę warunków lokalnych oraz więzi między ośrodkami miejskimi a obszarami wiejskimi.

Wyżej wymienione cele będą osiągane w ramach wyznaczonych następujących europejskich priorytetów, biorąc pod uwagę specyfikę lokalną i regionalną:

1. Przyspieszony transfer wiedzy i innowacyjność.
2. Wzrost konkurencyjności i rentowności gospodarstw.
3. Sprawne funkcjonowanie łańcucha żywnościowego i zarządzanie ryzykiem.
4. Odnowa, wspieranie i ochrona ekosystemów zależnych od rolnictwa i leśnictwa.
5. Efektywne gospodarowanie zasobami, przejście na gospodarkę niskoemisyjną i odporną na zmiany klimatyczne.
6. Włączenie społeczne, walka z ubóstwem, rozwój gospodarczy na obszarach wiejskich. Wspieranie lokalnego rozwoju na obszarach wiejskich.

Powstanie **Europejskie Partnerstwo Innowacyjne** (EPI) na rzecz produktywnego i zrównoważonego rozwoju rolnictwa. EPI będzie miało na celu lepsze wykorzystanie zasobów, łączenie badań z praktyką i promowanie innowacji. Partnerstwo będzie działać poprzez grupy operacyjne odpowiedzialne za innowacyjne projekty i będzie wspierane przez sieć.

Sieć EPI będzie umożliwiać nawiązywanie kontaktów między grupami operacyjnymi, służbami doradczymi i badaczami zajmującymi się wdrażaniem działań ukierunkowanych

na innowacje w rolnictwie. Te działania będą finansowane w ramach pomocy technicznej na poziomie Unii.

W nowym PROW cele będą ilościowe i będą posiadać mierzalne wskaźniki. Dla PROW będzie obowiązywał wspólny system monitorowania i oceny. W ramach PROW będzie można tworzyć podprogramy tematyczne. Podprogramy tematyczne powinny przyczyniać się do realizacji priorytetów Unii w zakresie rozwoju obszarów wiejskich i być ukierunkowane na zidentyfikowane określone potrzeby, szczególnie w odniesieniu do:

a) młodych rolników,
b) małych gospodarstw rolnych,
c) obszarów górskich,
d) krótkich łańcuchów dostaw.

W nowym PROW ma być mniej działań (obecnie jest ok. 40, będzie ok. 20), co nie oznacza zawężenia wsparcia, gdyż proponowane działania łączą w sobie po kilka różnych instrumentów. Przykładem takiej projekcji jest działanie „Inwestycje w środki trwałe", w ramach którego wspierane mogłyby być inwestycje materialne i niematerialne dotyczące przetwarzania, wprowadzania do obrotu produktów rolnych, infrastruktury, scalania, dostaw energii czy gospodarki wodnej. **Nie przewidziano działania renty strukturalne.**

Jako nowe działania PROW zaproponowano m.in.: **instrumenty zarządzania ryzykiem** (w tym ubezpieczenia plonów, zwierząt, fundusze wzajemne dla zwierząt, chorób roślin i zdarzeń środowiskowych), oraz **nowe narzędzie stabilizacji dochodu**. Poszerzono możliwość **współpracy** pomiędzy różnymi aktorami łańcucha żywnościowego, leśnictwa i innych podmiotów.

Pozostałe działania:

- Transfer wiedzy oraz działania informacyjne.
- Usługi doradcze, zarządzanie gospodarstwem.
- System jakości dla produktów rolnych i spożywczych.
- Inwestycje w aktywa materialne.
- Przywracanie potencjału produkcji rolniczej zniszczonego w wyniku klęsk żywiołowych i wprowadzanie stosownych działań prewencyjnych.
- Rozwój gospodarstw i działalności gospodarczej.
- Podstawowe usługi i odnowa wsi.
- Zakładanie grup producenckich.
- Działania rolnośrodowiskowe – klimat; rolnictwo ekologiczne; płatności Natura 2000 i ramowa dyrektywa wodna; dobrostan zwierząt; współpraca.

Inna ważna informacja: w ramach każdego PROW minimum 25% wkładu EFRROW będzie musiało być wydane na działania klimatyczne oraz gospodarowanie gruntami.

Od Inicjatywy Wspólnotowej LEADER do rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.

Metoda rozwoju obszarów wiejskich LEADER od ponad 20 lat zyskuje na znaczeniu. Jej rolę podkreślono w projekcie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez EFRROW na lata 2014-2020 w następujący sposób:

„W ciągu kilku lat **podejście LEADER do rozwoju obszarów wiejskich udowodniło swoją użyteczność we wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich poprzez całkowite uwzględnienie wielosektorowych potrzeb w zakresie endogenicznego rozwoju obszarów wiejskich z zastosowaniem podejścia oddolnego.**

Z tego względu należy kontynuować stosowanie podejścia LEADER w przyszłości i podejście to powinno pozostać obowiązkowe dla wszystkich programów rozwoju obszarów wiejskich"

Tak więc w nowym okresie programowania podejście LEADER będzie kontynuowane. Będzie obowiązkowe dla programów rozwoju obszarów wiejskich we wszystkich państwach członkowskich UE.

W nowym okresie programowania, KE wprowadza też ogólniejszą nazwę: „rozwój lokalny kierowany przez społeczność" (CLLD) oparty na „podejściu LEADER". Rozwój lokalny kierowany przez społeczność" (CLLD) można określić jako wspólny instrument oparty na jednolitym pakiecie zasad z uwzględnieniem specyficznych elementów związanych z daną polityką. Takiej nazwy używa się między innymi w projekcie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego wspólne przepisy dla „funduszy WRS". Rozwój lokalny kierowany przez społeczność jest instrumentem dobrowolnym dla polityki spójności i Wspólnej Polityki Rybackiej, a obowiązkowym dla Wspólnej Polityki Rolnej, gdzie występuje pod nazwą „podejście LEADER".

Jest więc jedna metoda, dwie nazwy. Bez względu na nazwę, podstawą metody jest lokalna grupa działania zbudowana w taki sposób, aby nie było w niej przewagi żadnej grupy interesów (nie więcej niż 49%). LGD, aby uzyskać wsparcie musi opracować zintegrowaną, wielosektorową strategię. Strategia rozwoju lokalnego (rozp. WRS) powinna zawierać:

- definicję obszaru i ludności objętych strategią,
- analizę potrzeb i potencjału obszaru w zakresie rozwoju, w tym analizę mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń,

- opis strategii i jej celów, opis zintegrowanego i innowacyjnego charakteru strategii oraz hierarchię celów, w tym jasne i wymierne cele dotyczące produktów i rezultatów (strategia powinna być spójna z odpowiednimi programami wszystkich zaangażowanych funduszy objętych zakresem Wspólnych Ram Strategicznych),
- opis procesu zaangażowania społeczności w jej opracowanie,
- plan działań wskazujący, w jaki sposób cele przekładają się na działania,
- opis rozwiązań w zakresie zarządzania i monitorowania strategii wskazujący potencjał LGD do jej realizacji,
- plan finansowy.

Strategie wybierane będą przez komisję utworzoną przez Instytucję Zarządzającą. Jeśli Komisja stwierdzi, że LSR wymaga wsparcia z wielu funduszy, wtedy wyznacza fundusz podstawowy do wyłącznego finansowania kosztów bieżących, aktywizacji i tworzenia sieci. Wybór LSR planuje się zakończyć do dnia 31 grudnia 2015 roku.

Oprócz wyżej opisanych zadań obowiązkiem LGD, których strategie zostaną wybrane do realizacji m.in. będzie:

- rozwijanie potencjału podmiotów lokalnych do przygotowywania i realizowania projektów,
- przygotowywanie procedur i kryteriów wyboru projektów,
- publikowanie zaproszeń do składania wniosków, przyjmowanie wniosków o wsparcie i dokonywanie ich ocen,
- wybór operacji i ustalanie kwoty wsparcia.

Warto dodać, że państwa członkowskie na lata 2014-2020 powinny zarezerwować dla podejścia LEADER **co najmniej 5% środków** z EFRROW. Zgodnie z propozycjami zawartymi w pakiecie legislacyjnym lokalne grupy działania mogą mieć delegowaną całość zadań związanych z wdrażaniem strategii, w tym: **samodzielne wybieranie i kontraktowanie projektów oraz ich rozliczanie, bądź też działać pod nadzorem Instytucji Wdrażającej.**

Literatura:

1. „Pakiet rozporządzeń dotyczących WPR po 2013” Waldemar Guba MRiRW,
2. „Propozycje legislacyjne w sprawie WPR – wstępne refleksje” Waldemar Guba MRiRW
3. Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego. „Wspólna polityka rolna (WPR) – w stronę 2020 r.: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi”.

4. Przyszłość WPR 2014-2020 - Stanowisko Rządu RP dotyczące propozycji legislacyjnych Komisji Europejskiej - Beniamin Gawlik MRiRW
5. Możliwe skutki wybranych propozycji pakietu legislacyjnego Komisji Europejskiej w sprawie przyszłości WPR po roku 2013 dla polskiego rolnictwa – Prof. dr hab. Walenty Poczta.
6. Zmiany we Wspólnej Polityce Rolnej oraz wnioski z nich płynące – Marek Zagórski EFRWP
7. Podejście LEADER w okresie 2014-2020 Propozycje Komisji Europejskiej oraz wstępne stanowisko Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi Wydział LEADER Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich – prezentacja.

ROLA PODEJŚCIA LEADER W ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH

Słowo wstępu

Rola lokalnych grup działania w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich jest ściśle określona. LGD realizując swoje strategie rozwoju, opracowane na podstawie potrzeb obszaru, przyczyniają się do rozwoju turystyki, przedsiębiorczości, zachowania dziedzictwa kulturowego a także aktywizacji mieszkańców na wielu płaszczyznach. Struktura LGD w postaci stowarzyszeń i fundacji pozwala na wielostrukturowe działanie. Ogłaszane konkursy przez LGD, w ramach działań osi LEADER, przyczyniają się do realizacji celów założonych w strategiach. Dokonując wyboru operacji (projektów), które mają być zrealizowane na danym obszarze, wskazują na kierunki koniunktury gmin, miasteczek i wsi.

Grupy pełniąc swoją rolę, prowadzą działania informacyjne na temat LGD i LSR. Funkcja doradcza dla beneficjentów jest związana ze składaniem i wypełnianiem wniosków w ramach strategii. Organizowane szkolenia dla mieszkańców, powodują zwiększenie zainteresowania możliwościami danego regionu. LGD realizuje również projekty współpracy, które przyczynią się do rozwoju obszaru na którym funkcjonuje, wymianie doświadczeń oraz tworzenie sieci powiązań.

Powyższe zadania realizowane przez LGD wynikają bezpośrednio z założeń Programu. Niejednokrotnie, Grupy podejmują także wiele dodatkowych zadań dzięki którym powstaje wartość dodana, która jest często postrzegana jako wkład LGD w rozwój zintegrowanych działań, które współtworzą jednolitą całość z realizowaną strategią. Sieć kontaktów i wzajemnych relacji jest dla Grup podstawą pracy. Wynikające z tego korzyści, często tworzą większe spektrum możliwości służących mieszkańcom i lokalnym liderom. Integracja społeczności powoduje powstawanie nowych przedsięwzięć współpracy, które wynikają bezpośrednio z połączenia wielu sektorów w LGD. Rola samorządów lokalnych, współpraca z sektorem pozarządowym oraz mieszkańcami obszarów wiejskich, jako innowacyjne podejście przyczynia się do *spojrzenia* na obszar pod kątem jego potencjalnych możliwości, które wspólnie można uruchomić do rozwoju i podnoszenia jakości życia. LGD trwale, w sposób kompleksowy, przyczyniają się do inwentaryzacji zasobów kulturalnych, historycznych oraz przyrodniczych obszaru. Analiza walorów, lokalnego

potencjału pozwala na lepszą identyfikację tego co wartościowe i warte zachowania. Utrzymanie dziedzictwa kulturowego wsi i rozwój turystyki jest w obecnych czasach jednym z podstawowych celów wszystkich Grup działających w Polsce.

Historia i zasady podejścia LEADER

Akronim LEADER pochodzi z języka francuskiego „Liaisons entre Acteurs du Développement Economique Rural" i oznacza „Powiązania pomiędzy podmiotami na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich". Celem tej inicjatywy jest spożytkowanie energii i zasobów tych osób, które mogłyby przyczynić się do rozwoju obszarów wiejskich poprzez utworzenie partnerstwa pomiędzy sektorami publicznym, prywatnym i gospodarczym na poziomie lokalnym. W 1990 roku, kiedy grupa urzędników Komisji Europejskiej zaproponowała utworzenie inicjatywy LEADER, koncepcja ta była całkiem innowacyjna.

W praktyce podejście LEADER oferuje zarówno projekt strategii rozwoju, jak i możliwość finansowania na poziomie lokalnym. Dzięki temu, jest ono efektywnym narzędziem decentralizacji. Podstawową jednostką administracyjną o charakterze non-profit jest lokalna grupa działania, do której przystąpić mogą wszystkie chętne podmioty z danego regionu.

UE od lat poszukiwała sposobu na skuteczny rozwój obszarów wiejskich. Nie ulegało wątpliwości, że na wsi, oprócz ludzi zajmujących się rolnictwem, zamieszkiwało coraz więcej osób nie związanych z rolnictwem. Zatem pomoc skierowana do rolników nie decydowała o zmianach i rozwoju obszarów wiejskich. Poszukiwano sposobu na zintegrowany rozwój terenów wiejskich, zgodny z lokalnymi warunkami, angażujący mieszkańców w harmonijny proces rozwoju. Inicjatywa LEADER łączyła powyższe zalety.

W okresie próbnym trwającym od roku 1991 do 1993, w LEADER-a zaangażowanych było 217 regionów. W latach 1994-1999 LEADER ograniczony był jedynie do obszarów wiejskich o niekorzystnych warunkach naturalnych. Ze względu na dobre wyniki metody, w latach 2000-2006 rozszerzono ją na wszystkie rodzaje obszarów wiejskich.

Obecnie, w swoim czwartym okresie programowania, podejście zostało włączone do unijnej polityki rozwoju obszarów wiejskich jako jej integralna części. LEADER obejmuje obecnie około 2200 regionów wiejskich w 27 państwach członkowskich. Zakres tematycznych metody został poszerzony również o politykę rybacką, w ramach której obecnie działa około 300 LGR (lokalne grupy rybackie).

Takie podejście spowodowało, że na przestrzeni lat ukształtowały się cechy, które charakteryzują podejście LEADER, określają rolę i wyznaczają zadania dla LGD.

Metoda LEADER oparta jest na siedmiu kluczowych założeniach, które powinny zostać spełnione jednocześnie, aby była ona zastosowana poprawnie. Te siedem kluczowych założeń definiuje podejście LEADER jako metodę rozwoju obszarów wiejskich oraz wskazuje na charakter misji i określa rolę LGD w tym procesie. Rola LGD spełnia się poprzez 7 cech:

1. Podejście oddolne

Podejście oddolne oznacza, że w tworzeniu strategii i w wyborze priorytetów dla danego regionu biorą udział lokalne podmioty. W proces ten zaangażowane są duże ekonomicznie i społecznie grupy interesów oraz instytucje publiczne i prywatne. Podejście to wynika z założeń metody LEADER, które przyjmują, że podmioty lokalne są najlepszymi ekspertami w zakresie rozwoju własnych regionów. Można przyjąć, że jest to narzędzie *demokracji uczestniczącej* wspomagające *demokrację parlamentarną*.

2. Podejście regionalne

Podejście regionalne LEADER, jako adresata metody przyjmuje obszary względnie małe, homogeniczne, społecznie spójne, charakteryzujące się wspólnymi tradycjami, lokalną tożsamością, poczuciem przynależności oraz wspólnymi potrzebami i oczekiwaniami. Przyjęcie takiego obszaru jako punktu odniesienia, ułatwia rozpoznawanie lokalnych mocnych i słabych stron, zagrożeń i szans, wewnętrznego potencjału, a także identyfikację najważniejszych „wąskich gardeł" w zakresie rozwoju zrównoważonego. Obszar oddziaływania LEADER-a powinien mieć jasno określone granice geograficzne, które niekoniecznie muszą pokrywać się z granicami administracyjnymi (wymóg spójności obszaru odnosi się do poziomu granic podstawowych jednostek samorządu terytorialnego), a powinny raczej z granicami funkcjonalnymi. Wybrany obszar musi być odpowiednio spójny i posiadać wystarczające zasoby ludzkie, finansowe i ekonomiczne, żeby wspierać strategię rozwoju lokalnego.

3. Partnerstwo lokalne

Lokalna grupa działania powinna łączyć parterów publicznych i prywatnych, być dobrze „wywarzona" i reprezentatywna względem istniejących lokalnych grup interesów z poszczególnych społeczno-ekonomicznych sektorów danego obszaru. Przynajmniej 50% podmiotów LGD na poziomie decyzyjnym powinni stanowić partnerzy prywatni. Forma prawna lokalnej grupy działania może się różnić w zależności od kraju, ale najczęściej przyjmuje ona formę zarejestrowanej organizacji o charakterze non-profit.

4. Integracja międzysektorowa

LEADER nie jest metodą rozwoju ograniczoną do jednego sektora – lokalna strategia rozwoju musi być uzasadniona z punktu widzenia wielu sektorów i powinna je integrować. Działania i projekty zawarte w lokalnych strategiach powinny być powiązane i koordynowane jako spójna całość. LGD łączy czasami zadziwiająco różne podmioty. Stanowi to często dobrą podstawę dla rozwoju innowacji. Dlatego też, LGD musi być w stanie w konstruktywny sposób połączyć różne interesy i grupy interesów.

5. Tworzenie sieci powiązań

LGD sama w sobie jest siecią, aczkolwiek powinna również starać się poszukiwać i współpracować z innymi organizacjami zajmującymi się rozwojem na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Tworzenie sieci jest sposobem na przekazywanie dobrych praktyk, rozpowszechnianie innowacji i tworzenie własnej strategii rozwoju lokalnych obszarów wiejskich na podstawie doświadczeń innych. Tworzenie sieci buduje powiązania pomiędzy ludźmi, projektami i obszarami wiejskimi i może pomóc wyjść z izolacji, z którą spotykają się niektóre regiony wiejskie. Nawiązanie i zacieśnianie relacji pomiędzy grupami LEADER może stymulować wspólne projekty.

6. Innowacyjność

LGD musi wnosić nowe elementy i rozwiązania w rozwój danego obszaru. W trakcie tworzenia strategii i w procesie wyboru projektów, LGD musi być skłonna do ponoszenia pewnego ryzyka – w przeciwnym razie najbardziej zaskakujące czy innowacyjne idee mogą zostać odrzucone.

7. Współpraca międzyterytorialna i międzynarodowa

Współpraca oznacza coś więcej niż tylko tworzenie sieci. Dzięki założeniu współpracy, LGD angażuje się we wspólne projekty z innymi grupami w ramach LEADER-a lub grupami stosującymi podobne podejście w innym regionie, państwie członkowskim lub nawet państwie trzecim. Współpraca z innymi regionami jest często dla LGD najlepszym źródłem innowacji. Nowy punkt widzenia pozwala dostrzec nowe szanse. W europejskiej polityce rozwoju obszarów wiejskich, LEADER dzierży główną odpowiedzialność za współpracę międzynarodową.

Powyższe cechy powodują, że rola LGD ściśle określa styl i sposób działania Grup. LGD poprzez oddolność i regionalne podejście spełniają misję związaną z ich obszarem. Innowacyjność ich działań wpływa na charakter projektów jakie realizują, wybierając takie rozwiązania, które są nowe na ich obszarze. Tworzenie sieci powiązań w sposób szczególny kształtuje organizacje jako zintegrowane twory, których głównym zadaniem

jest wspólne podejmowanie współpracy międzyterytorialnej i międzynarodowej. Integracja na poziomie lokalnym wpływa zasadniczo na funkcjonowanie całego systemu pracy międzysektorowej.

Struktura i funkcjonowanie organizacji, jako podstawa roli LGD

Aktywizacja i pobudzanie lokalnej społeczności – budowa lokalnej strategii rozwoju.

Głównym zadaniem LGD jest mobilizacja w ramach LEADER, która oznacza ożywianie, nakłanianie i zachęcanie lokalnej społeczności do aktywności w trakcie wdrażania strategii rozwoju. Mobilizacja jest ważną częścią wdrażania podejścia LEADER, który oddziałuje najsilniej na rozwój potencjału lokalnego i wzrost poziomu zaangażowania publicznego.

Tradycyjna mobilizacja związana jest z organizowaniem wydarzeń, warsztatów i szkoleń na terenie LGD. Ich uczestnicy mogą uzyskać podstawowe informacje na temat możliwości strategii rozwoju lokalnego. Uczestnicy spotkań mogą zaangażować się we wdrażanie pomysłów i wnioskować o finansowanie do LGD. Bardzo istotne jest, aby od samego początku w ten proces zaangażowani byli pracownicy LGD, gdyż posiadają oni najbardziej aktualne informacje na temat tego, co jest możliwe do realizacji w ramach strategii.

Pracownicy LGD pełnią również funkcję koordynatora i pilnują, aby zaplanowane działania nie pokrywały się z innymi oraz aby wykorzystane zostały możliwie najlepsze praktyki, elementy innowacyjne. Taka współpraca powoduje, że mieszkańcy identyfikują się z założeniami strategii i chętniej biorą udział w jej realizacji.

Lider wiejski – powstanie lokalnej grupy działania

„Lokalny bohater" to znana koncepcja w ramach podejścia LEADER. Pomysł utworzenia LGD musi pochodzić od osoby, która posiada odpowiedni autorytet, możliwości oraz szerokie publiczne poparcie na poziomie lokalnym. Typowymi przykładami takich osób z sektora prywatnego są szefowie różnych stowarzyszeń (np. stowarzyszenia rozwoju wsi), biznesmeni i rolnicy. Ze strony sektora publicznego, LGD zakładane były najczęściej przez burmistrzów, wójtów, urzędników, lokalnych polityków i dyrektorów szkół. Do stworzenia LGD potrzeba na początku jednej oddanej i entuzjastycznej osoby, która będzie w stanie zmotywować i zmobilizować innych. Osoba taka zostaje najczęściej pierwszym przewodniczącym LGD.

Aby uzyskać społeczną akceptację dla działań LGD należy od samego początku zaangażować w nie wszystkie możliwe grupy interesów. Warto zauważyć, że pierwszy

pomysł utworzenia LGD jest często „odgórny”. Przyjmować może on formę „zaproszenia” do składania wniosków ze strony Ministerstwa Rolnictwa lub projektu budowania potencjału prowadzonego przez krajowego/zagranicznego eksperta. Bardzo ważne jest jednak, aby następnie podmioty lokalne przejęły pałeczkę i zaangażowały się w pomysł. Jednym z najczęstszych powodów porażki nowych LGD jest zbyt małe, często „napędzane” jedynie przez konsultantów grono ludzi chętnych zaangażować się w LGD.

Proces tworzenia strategii rozwoju lokalnego rozpoczyna się najczęściej zaraz po utworzeniu partnerstwa. Daje to możliwość podmiotom zaangażowanym w partnerstwo poznania się nieco lepiej i wspólnej pracy nad wspólnymi celami. Jednym z kamieni milowych LGD jest budowanie zaufania pomiędzy partnerami. Jego efekty będą widoczne w kolejnych latach.

Prawo unijne określa pewne kryteria, które spełniać musi LGD jako organizacja aby właściwie spełniać swoją rolę. Są to:

1. **Określony obszar działania**

   Obszar działania jest określony w jasny i wiążący sposób w strategii i statucie LGD.

2. **Odpowiednie zasoby**

   Obszar, na którym działa LGD posiada odpowiednie zasoby finansowe i ludzkie.

3. **Kompetentny podmiot**

   LGD jest podmiotem kompetentnym. Wszystkie podmioty z danego obszaru mają możliwość zastania członkiem LGD (statut nie może nikogo wykluczać). W skład LGD wchodzą przedstawiciele administracji publicznej, przedsiębiorcy, społeczności i ludność lokalna.

4. **Zasada partnerstwa publiczno-prywatnego**

   Zasady podejmowania decyzji przez Zarząd mają być zgodne z regułą partnerstwa publiczno-prywatnego, w ramach której sektor prywatny powinien być dominujący: przynajmniej 50% głosów musi należeć do sektora prywatnego.

5. **Umiejętności w zakresie administrowania środkami publicznymi**

   LGD wskazuje w swoim statucie i strategii, jak zamierza się wewnętrznie zorganizować i pozyskać wystarczające umiejętności ekonomiczne i administracyjne, aby zarządzać funduszami publicznymi.

6. **Realizacja strategii, czyli wybór projektów zgodnych z celami strategii oraz z lokalnymi kryteriami**

   LGD powołując Radę jako organ decyzyjny wybiera takie projekty, które realizują założenia strategii.

Sama struktura LGD również nakreśla charakter funkcjonowania, a co za tym idzie, także jej sposób wypełniania misji. Zarząd odpowiada za prawidłowe wdrażanie LSR, nadzór nad realizacją strategii i budżetu. Ustalenia te są zgodne z harmonogramem terminów naboru wniosków. Prezes lub wskazany przez niego członek może uczestniczyć w posiedzeniach Rady (bez prawa głosu). Po ocenie organu decyzyjnego, Zarząd odpowiada za terminowe przesłanie wniosków do odpowiednich Instytucji Wdrażających. Analizuje wnioski od Rady i Walnego Zebrania Członków ws. zmiany kryteriów. Pełni też inne zadania statutowe.

Zadaniem biura jest pomoc w organizacji, przygotowaniu posiedzenia, pracy Rady i Zarządu a także administracyjna obsługa posiedzeń Rady i pracy zespołów oceniających, przyjmowanie wniosków, doradztwo, system rejestracji wniosków, zamieszczanie informacji na stronach internetowych.

Zadania organu decyzyjnego są kluczowe. Znajomość LSR, celów strategii, lokalnych kryteriów wyboru to podstawa funkcjonowania Rady. Zapoznanie się ze złożonymi wnioskami, ocena projektów (operacji) pod względem merytorycznym; czy projekt jest zgodny z LSR (karta oceny zgodności operacji z LSR) oraz ocena projektu wg lokalnych kryteriów wyboru i wreszcie wybór wniosków do dofinansowania są głównym zadaniem organu decyzyjnego. Członkowie organu decyzyjnego to osoby znające bardzo dobrze LSR, wizję rozwoju obszaru, cele i planowane do realizacji przedsięwzięcia. Są to przedstawiciele każdej gminy, w tym przedstawiciele przedsiębiorców, sektora społecznego i sektora publicznego. W skład organu wchodzą osoby kompetentne w różnych dziedzinach – zwłaszcza posiadające dużą wiedzę i doświadczenie w tych obszarach, na które ukierunkowana jest LSR, o dużym zaufaniu społecznym. Ich działanie cechuje przejrzystość jawność oraz demokracja.

Wydawać by się mogło, że struktura LGD oraz sposób funkcjonowania poszczególnych organów nie jest istotny z punktu widzenia roli, jaką ma spełniać ta organizacja działająca na obszarach wiejskich. Nic bardziej mylnego. Cała formuła LGD odpowiada zasadom LEADER tak, aby mogła ona pełnić rolę formy otwartej, skierowanej na potrzeby mieszkańców, którzy ją współtworzą. Organ decyzyjny, w skład którego wchodzi *elita* danego obszaru, wybierając projekty odpowiadające na potrzeby lokalnych

społeczności, wytycza właściwą ścieżkę rozwoju. Tym sposobem, mieszkańcy, poprzez swoich przedstawicieli w LGD kreują rozwój swoich małych ojczyzn.

Rola LGD realizowana poprzez lokalną strategię rozwoju

Rolą LGD jest przede wszystkim budowanie kapitału społecznego na wsi poprzez aktywizację mieszkańców. Przyczyniania się to m.in. do powstawania nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich. Powstawanie nowych organizacji pozarządowych oraz pobudzanie już istniejących jest istotną kwestią dla LGD. Polepszenie zarządzania lokalnymi zasobami i ich waloryzacja powodują lepsze wykorzystanie potencjału obszaru.

Wskutek pośredniego włączenia lokalnych grup działania w system zarządzania danym obszarem powstaje sieć powiązań, które owocują realizacją innowacyjnych działań łączących zasoby ludzkie, naturalne, kulturowe, historyczne oraz wiedzę i umiejętności przedstawicieli trzech sektorów: publicznego, gospodarczego i społecznego. LGD powinna kojarzyć partnerów publicznych i prywatnych, być dobrze promowana i reprezentatywna na obszarze działania i poza nim. LGD odpowiada za przywództwo, zarządzanie, koordynację, wdrażanie, monitorowanie i przegląd strategii. Jest odpowiedzialna za podejmowanie wszystkich istotnych decyzji wpływających na prawidłową realizację zadań. Głównym zadaniem jest alokacja finansowania projektów zewnętrznych w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.

Cechą charakterystyczną LGD jest myślenie strategiczne, które pozwala na kreowanie przyszłości indywidualnych mieszkańców obszaru. LGD inspiruje mieszkańców do określonego działania. Łączenie różnych źródeł pomocy i zasobów, doświadczeń i wiedzy sprzyja lepszemu spożytkowaniu własnych możliwości. Taka współpraca i wymiana potencjału kumuluje korzyści i zwiększa skuteczność działań.

LGD wdrażając lokalne strategie rozwoju poprzez ogłaszanie naborów na działania w ramach osi 3 PROW, tj.: „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej", „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw", „Odnowa i rozwój wsi" oraz innych projektów zwanych dalej „małymi projektami", przyczynia się do osiągnięcia celów osi 3. Jest to podniesienie jakości życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej. Rolą LGD jest tak kierować nabory wniosków a następnie ich oceną, aby osiągnąć zarówno cele osi 3 jak i cele strategiczne ujęte w swoich strategiach.

LGD w Polsce głównie nastawione są na rozwój turystyczny obszaru. Kreowanie marki obszaru, produktów lokalnych, walorów oraz atrakcji to ważna rola Grup. Turystyka wiejska to często jeszcze obszar problemowy potrzebujący wsparcia. Dlatego też LGD

głównie skupiają się na pobudzeniu i promocji a także kreowaniu ruchu turystycznego na swoich obszarach.

Studium przypadku Podhalańska Lokalna Grupa Działania

Stowarzyszenie Podhalańska Lokalna Grupa Działania powstało w 2006 roku. W swoich szeregach ma 134 członków. Większość członków PLGD posiada rekomendacje organizacji społecznych takich jak Związek Podhalan, Ochotnicza Straż Pożarna, Kluby Sportowe działające na obszarze działania PLGD. W obręb obszaru Podhalańskiej Lokalnej Grupy Działania, objętej Lokalną Strategią Rozwoju wchodzi pięć gmin wiejskich, administracyjnie należących do województwa małopolskiego: Biały Dunajec, Czarny Dunajec, Kościelisko, Poronin, Szaflary. Opisywany obszar zajmuje łącznie 527,16 km^2. Na terenie Podhalańskiej Lokalnej Grupy Działania zamieszkuje łącznie 57 010 osób.

Podhale od stuleci, było *odrębnym* regionem o charakterze pasterskim i rolniczym, z silną drobną wytwórczością ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb mieszkańców tej ziemi, opartą głównie na warsztatach rzemieślniczych i manufakturach.

Zachowanie wielu obrządków, zwyczajów, tradycji a zwłaszcza gwary, stroju oraz świąt religijnych, kultywowanych powszechnie przez społeczność góralską wynika z owej pierwotnej odrębności narzuconej przez warunki życia górali. Życie w trudnych górskich warunkach geograficznych i klimatycznych, przewaga gospodarki pasterskiej i myśliwskiej nad rolniczą, zmusiły górali do kształcenia hartu ducha i siły fizycznej. Temperament zakodowany w nich genetycznie, jest szczególnie widoczny w zabawach. Godność, honor góralski i zamiłowanie do „ślebody" (wolności), imponuje przybyszom.

O wyborze gmin uczestniczących w projekcie zadecydowała spójność terytorialna oraz jednoznacznie wyartykułowana chęć nawiązania szerszej niż do tej pory współpracy ze strony samorządów gminnych oraz podmiotów społeczno-gospodarczych działających na terenie Podhala. Wybrane do projektu gminy mają podobny, rolniczy (pasterski) charakter z rosnącą rola turystyki wiejskiej oraz zbliżone wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego.

PLGD stawia w swojej strategii na zachowanie dziedzictwa kulturowego oraz poprawę jakości życia. Z uwagi na bogactwo folkloru, tradycji i ogromnej roli kultywowania zanikających obrzędów, uwzględniając potrzeby mieszkańców, LGD wypracowała cele oraz przedsięwzięcia, które prezentuję poniżej.

I Cel Ogólny „Ochrona i udostępnienie unikalnych walorów Podhala”	
Cele szczegółowe	**Przedsięwzięcia**
Ochrona i udostępnienie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego na obszarze PLGD	„Dbamy o naszą ojcowiznę” „Kultura góralska - nasz skarb”
Waloryzacja tradycyjnych podhalańskich produktów lokalnych	„Nie tylko oscypek…” „Zawody pradziadów, którym nie damy wyginąć”
II Cel Ogólny „Poprawa pozycji konkurencyjnej i warunków życia na Podhalu"	
Cele szczegółowe	**Przedsięwzięcia**
Poprawa warunków życia i gospodarowania na Podhalu	„Cudne wioski, zadbane obejścia” „Lepsze życie u siebie”
Rozbudowa zaplecza usługowego, rekreacyjnego i sportowego dla rozwoju turystyki	„Po podhalańsku – znaczy zdrowo i aktywnie”
Rozwój i promocja podhalańskich produktów turystycznych	„Stawiamy na nowe produkty turystyczne”

Misją PLGD jest:

Podhale to dumna ojcowizna górali żyjących w bliskości Tatr, pracowitych i otwartych ludzi, którzy tworzą społeczność opartą na przywiązaniu do tradycji, ale jednocześnie zbudowaną na filarach samorządności i partnerstwa. Sprzyja to współpracy różnorodnych środowisk przy realizacji projektów ukierunkowanych na zrównoważony rozwój tej ziemi, przy wykorzystaniu tutejszych unikalnych zasobów naturalnych i kulturowych

PLGD najwięcej środków z budżetu przeznaczyło na aktywizację mieszkańców czyli małe projekty oraz na Odnowę i rozwój wsi. Co w dużym stopniu ma służyć zachowaniu dziedzictwa kulturowego, tradycji, ginących zawodów oraz wielobarwnego folkloru.

W województwie małopolskim funkcjonuje 39 LGD. Każda z nich jest wyjątkowa i godna uwagi. Podhalańską grupę działania, charakteryzuje położenie geograficzne oraz kulturowe. Leży u samego podnóża Tatr. Specyfika obszaru i ludzi tam mieszkających w znaczny sposób wpływa na funkcjonowanie PLGD. Swoją obyczajowością i jednorodnością mieszkańcy tych terenów znani są w Polsce z uwagi na specyfikę obyczajów i kulturę. Cechy te służą idei LEADER. Świadczyć o tym może fakt, iż PLGD funkcjonuje nieprzerwanie od 2006 roku, zaczynając w Pilotażowym Programie LEADER+.

Rola PLGD, nastawiona głównie na promocję i wykorzystanie walorów została dodatkowo wzmocniona poprzez projekt współpracy. Wspólnie z 7 partnerami z województwa małopolskiego i LGD z Austrii podjęto wyzwanie wspólnej promocji

produktów lokalnych na 8 targach zorganizowanych u partnerów. Wymiernym efektem projektu jest też rejestracja kilkunastu produktów tradycyjnych w Urzędzie Marszałkowskim. Projekt „Smak na produkt" kompleksowo wpisuje się w strategie poszczególnych partnerów. Promując lokalne specjały, wzmacnia się lokalny rynek, a co za tym idzie rola LGD jest bardziej dostrzegalna i doceniana.

Kilka słów podsumowania roli LGD w rozwoju obszaru

Realizacja podejścia LEADER, mająca swoje początki w latach 90. ubiegłego wieku, rozwijana w obecnym okresie programowania w latach 2007-2013, będzie kontynuowana w następnym okresie programowania 2014-2020. Włączenie tej metody do głównego nurtu rozwoju obszarów wiejskich przyniosło wiele korzyści, ale też nieprzewidziane zagrożenia. Specyfika podejścia LEADER opierającego się na takich zasadach jak partnerstwo, trójsektorowość, współpraca, oddolność, zarządzanie i finansowanie na lokalnym poziomie oraz decyzyjność, gdzie trzonem i istotą są ludzie musi być trakowa w sposób wyjątkowy. Takie stanowisko wynika z wielu aspektów. Są to różnorodność kulturowa, mentalna, historyczna, geograficzna i przyrodnicza. Zróżnicowanie i tak silny nacisk na czynnik ludzki definiuje podejście LEADER nie jako działania PROW ale jako zjawisko. Nie należy zatem traktować LGD w sposób biurokratyczny i instytucjonalny.

Ważne jest w takim razie wsparcie na wielu poziomach wdrażania lokalnych strategii rozwoju oraz pomoc w funkcjonowaniu lokalnych grup działania, tak aby LGD w pełni realizowały swoje zadania.

Rolą LGD, jako jednego z ważnych partnerów na obszarze jest nie tylko realizacja strategii i osiągnięcie określonych celów, ale także tworzenie systemu wsparcia i integracja mieszkańców i organizacji w regionie.

W Polsce, 336 LGD określiło swoją misję i wizję, których zakres obejmuje szeroko pojęty rozwój obszarów wiejskich. W następnym okresie programowania rola LGD w znaczny sposób zostanie rozszerzona poprzez wielofunduszowe strategie, których realizacja obejmie większy zakres działania.

Zatem rola LGD ewaluuje. Kolejny okres programowania zwiększa zadania i obowiązki LGD. Świadczy to o tym, że podejście się sprawdziło. Do czego w znacznym stopniu przyczyniły się same LGD, pełniąc swoją powinność zgodnie z zasadami LEADER.

Literatura:

1. Strona ENRD http://enrd.ec.europa.eu/leader/pl/leader_pl.cfm
2. PROW 2007-2013
3. Fragment tekstu z Lokalnej Strategii Rozwoju Podhalańskiej Lokalnej Grupy Działania

LOGIKA INTERWENCJI W LOKALNYCH STRATEGIACH ROZWOJU

Założenia rozwoju lokalnego są określone w sformalizowany sposób w dokumentacji strategii rozwoju lokalnego. Każda z lokalnych grup działania opracowała strategię rozwoju dla obszaru, na którym funkcjonuje. Dzięki uczestnictwu (przynajmniej w założeniu) całej społeczności w tworzeniu LSR obszary wiejskie mogą być kształtowane w zgodzie z potrzebami i oczekiwaniami zamieszkujących ich ludzi.

Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013, przygotował standardy opracowywania lokalnych strategii rozwoju, które umożliwiły ich ocenę według tych samych kryteriów i procedur.

W Polsce szczegółowy zakres lokalnej strategii rozwoju określa załączniku nr 1 do Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008 roku w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (Dz. U. nr 103, poz. 659, z późn. zm.).

Lokalne grupy działania musiały przedstawić w swoich strategiach m.in. opis obszaru, lokalnych zasobów oraz wykazać ich związek i spójność z uwarunkowaniami przestrzennymi, historycznymi, kulturowymi i przyrodniczymi, a także opisać sytuacji społeczno-gospodarczą obszaru ze wskazaniem na jego specyfikę oraz sposób jej wykorzystania dla dalszego rozwoju. Ważnym elementem strategii są kwestie związane z ustaleniem celów, definiowaniem priorytetów i harmonogramem podejmowanych działań. Strategia rozwoju lokalnego definiuje wytyczne, których LGD powinny przestrzegać przez cały okres programowania.

Jednym z najważniejszych elementów strategii jest określenie **celów ogólnych** (strategicznych) i **celów szczegółowych**, które LGD chce osiągnąć w wyniku realizacji strategii, a także planowanych do realizacji **przedsięwzięć** (zakresów projektów). Każdy cel szczegółowy i ogólny powinien mieć przyporządkowane **wskaźniki**, przy pomocy których można badać, na ile wspomniane cele są osiągane. Zgodnie z ww. Rozporządzeniem każda LGD powinna w swojej strategii „określić cele ogólne i szczegółowe, wskazać planowane przedsięwzięcia oraz przedstawić wskaźniki (produktu, rezultatu i oddziaływania) realizacji celów LSR oraz przedsięwzięć".

Formułując cele w lokalnej strategii rozwoju należy pamiętać, że cele zawsze odnoszą się do problemów, stanowią ich odwrócenie (rozwiązanie problemu).

Przykład 1:

Problem: niski poziom kompetencji (umiejętności) mieszkańców,

Cel: zwiększenie kompetencji mieszkańców;

Przykład 2:

Problem: wysoki poziom bezrobocia

Cel: zmniejszenie bezrobocia (cel strategiczny, szerszy)

Cel stanowi przekształcenie negatywnej sytuacji w pozytywną, czyli doprowadzenie do trwałej zmiany.

Cele ogólne powinny być kluczowe dla rozwoju obszaru oraz muszą spełniać tzw. kryteria SMART:

- **S**pecyficzny, konkretny – dostosowany do naszego problemu
- **M**ierzalny – określony w liczbach wymiernych (np. 20 osób przeszkolonych)
- **A**mbitny – ukierunkowany na nowe rozwiązania
- **R**ealny – dostosowany do naszych możliwości, możliwy do zrealizowania
- **T**erminowy – określony w czasie

Cechy dobrze sformułowanego celu:

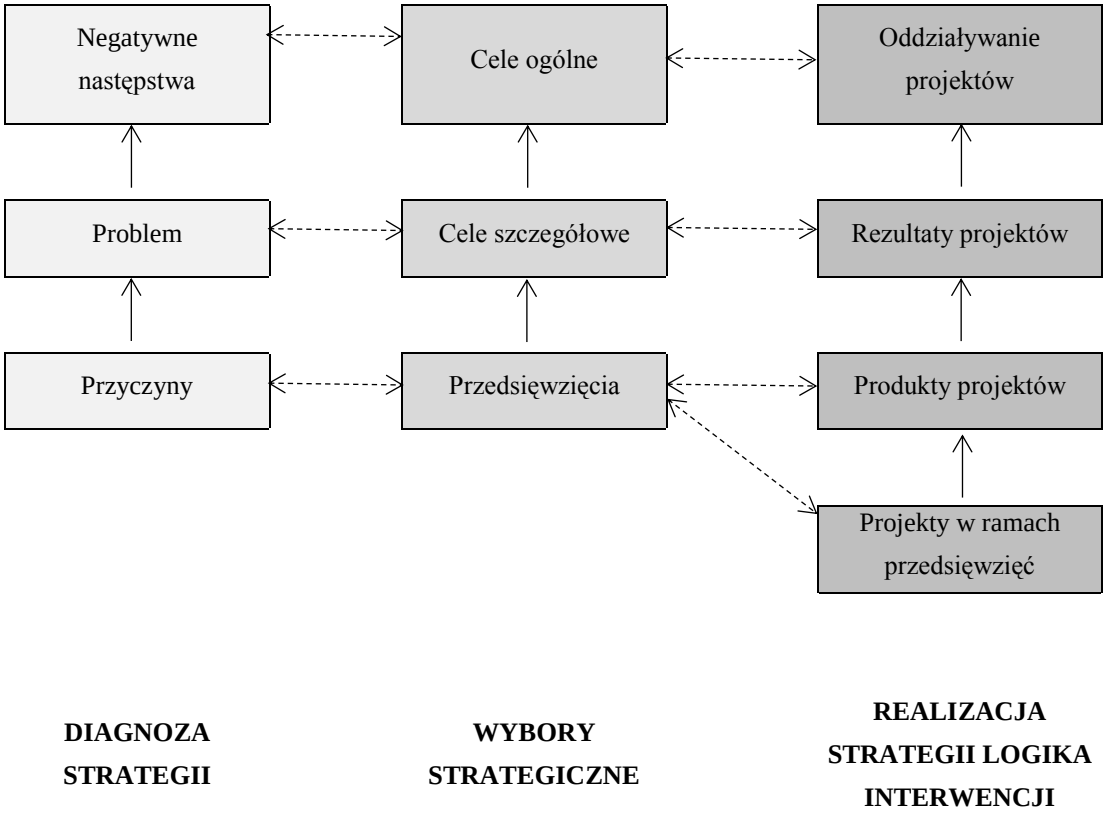
- Cel **wskazuje nam kierunek naszej aktywności** – mówi jaką zmianę **chcemy osiągnąć**, nie skupiając się na metodzie (np. Wzrost aktywności gospodarczej społeczności lokalnej);
- Każdy cel ogólny i szczegółowy powinien mieć swoje **wskaźniki**, za pomocą których można zbadać w jakim stopniu cel został osiągnięty;
- Jeżeli cel jest konkretny i mierzalny w każdym czasie możemy sprawdzić jak daleko jesteśmy od jego osiągnięcia;
- Cel określa zmianę; używa słów: *zwiększenie, zmniejszenie, wzmocnienie, poprawienie, ożywienie, rozwój*;
- Cel powinien wynikać z problemów i ma być na nie odpowiedzią, tj. przyczyniać się do ich rozwiązywania;
- Celem nie powinien być środek do jego osiągnięcia (czyli konkretne działanie, np.: przeszkolenie…, zatrudnienie personelu…, budowa…);

Przedstawieniu celów strategii powinien towarzyszyć opis planowanych do realizacji **przedsięwzięć** tj. kategorii działań, w ramach których realizowane będą konkretne projekty wraz ze wskaźnikami produktu, rezultatu i oddziaływania. Przedsięwzięcia te powinny być realizowane w ramach działań: 413 Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, 421 Wdrażanie projektów współpracy, 431 Funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja PROW 2007-2013.

Cele ogólne i wynikające z nich cele szczegółowe muszą wynikać z dobrze przeprowadzonej diagnozy obszaru.

Warunkiem zbudowania skutecznej lokalnej strategii rozwoju jest prawidłowe sformułowanie tzw. **logiki interwencji**. Logika interwencji ustala **logiczny związek** pomiędzy celami ogólnymi, szczegółowymi i planowanymi przedsięwzięciami **pozwalając ocenić**, w jaki **sposób** zaplanowane przedsięwzięcia (i realizowane w ich ramach różne projekty) przyczyniają się do **osiągnięcia celów** LSR. Zastosowaną w LSR logikę interwencji obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Logika interwencji w lokalnej strategii rozwoju



Źródło: „Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju", dr Paweł Kościelecki, Ewa Bloch, Ruta Śpiewak, Katarzyna Zalewska. Podręcznik został opracowany przez firmę EGO s.c. na potrzeby MRiRW.

Punktem wyjścia do określenia celów w LSR powinny być **zidentyfikowane problemy** w trakcie dokonywania diagnozy obszaru. Zgodnie z metodologiami, przyjętymi w Unii Europejskiej problemy muszą odnosić się wprost do grupy docelowej. **Problemy dotyczą zawsze ludzi i jakości standardu ich życia**, natomiast zasoby materiałowe i infrastrukturalne w społeczności lokalnej i regionalnej mają służyć ludziom, a nie istnieć samoistnie. Problemem nie są zatem, na przykład braki w infrastrukturze (np. brak dróg), ale niedostatki tkwiące w ludziach (np. niski poziom kompetencji, zły stan zdrowia lokalnej społeczności, brak dostępu do usług kulturalnych, uboga oferta turystyczna itd.).

Po zidentyfikowaniu problemów poszukuje się ich **przyczyn**. Te mogą dotyczyć braków w infrastrukturze (brak dróg, brak oczyszczalni ścieków, brak sprzętu komputerowego, ubogie wyposażenie gminnych domów kultury, zły stan zabytków) oraz określonych usług (np. brak odpowiednich szkoleń, doradztwa, materiałów informacyjnych).

Z kolei negatywne **następstwa** stanowią dalekosiężne konsekwencje istnienia problemu, mające najczęściej negatywny wpływ o charakterze społecznym i ekonomicznym[5].

Ważne
• Cele szczegółowe w LSR powinny precyzyjnie odnosić się do problemów, zdefiniowanych w strategii (odpowiedź na problem, jego odwrócenie); • Cele ogólne powinny być odwróceniem negatywnych, dalekosiężnych następstw tych problemów; • Natomiast określone efekty/produkty projektów (operacji) realizowanych w ramach Przedsięwzięć wymienionych w LSR, powinny odzwierciedlać przyczyny problemów;

Zastosowana metoda obejmuje taką prezentację wyników analizy obszaru (obecnej sytuacji), która pozwala określić cele strategii w systematyczny i logiczny sposób. Ten sposób powinien odzwierciedlać przyczynowe relacje między różnymi poziomami celów, aby wykazać, jak sprawdzić czy te cele strategiczne zostały osiągnięte i aby ustalić jakie postanowienia niezależne od wprowadzonego systemu kontroli LSR projektu/programu mogą wpłynąć na jego sukces. Logika interwencji jest zatem prostym schematem, pokazującym logiczny ciąg przyczynowo skutkowy od zrealizowanych w strategii

[5] „Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju", dr Paweł Kościelecki, Ewa Bloch, Ruta Śpiewak, Katarzyna Zalewska. Podręcznik został opracowany przez firm! EGO s.c. na potrzeby MRiRW

projektów do ich efektów w mniejszej i szerszej skali. Efektem realizowanych projektów w ramach LSR **są produkty, rezultaty i oddziaływania** – muszą one być ściśle powiązane z celami ogólnymi i szczegółowymi, określonymi w strategii.

Działania

Pierwszym poziomem w tablicy logicznej są podejmowane działania. W przypadku LSR są to przedsięwzięcia i realizowane w ich ramach projekty/operacje. W przypadku pojedynczych projektów/operacji, wdrażanych w ramach strategii, działaniami będą poszczególne usługi, dostawy i roboty budowlane.

Produkty

Drugim elementem są produkty. Produkty w LSR to materialne efekty podjętych działań – czyli, są to wszystkie te elementy, zakupione za środki publiczne, które stanowią efekt wszystkich robót, dostaw i usług.

Przykładami produktów są:

- świetlice wybudowane na potrzeby spotkań, szkolenia dla osób wychodzących z działalności rolniczej,
- nowe ścieżki rowerowe,
- obiekty, wpisane do rejestru zabytków, poddane pracom konserwatorskim,
- wydarzenia kulturalne, sfinansowane w ramach przedsięwzięć,
- szkolenia i doradztwo świadczone dla mieszkańców.

Za osiągnięcie produktów odpowiadają te instytucje i organizacje, które w ramach lokalnej strategii rozwoju wdrażają projekty – czyli **Beneficjenci** otrzymanej pomocy. Powinni oni rozliczać produkty przed LGD, która odpowiada w całości za realizację LSR. Te właśnie projekty powinny przynieść wymierne, policzalne efekty.

Rezultaty

Na trzecim poziomie logiki interwencji znajdują się **rezultaty**. Rezultaty to zaobserwowane jeszcze w trakcie realizacji strategii lub pojedynczego projektu **zmiany wśród tych, którzy korzystają z produktów**. Za rezultaty można także uznać na przykład sposób eksploatacji infrastruktury, powstałej w wyniku robót budowlanych czy dostaw (zakupów na potrzeby infrastruktury).

Przykłady rezultatów:

- spotkania integracyjne mieszkańców, odbywające się w nowo wybudowanych świetlicach,
- zwiększenie kompetencji osób wychodzących z działalności rolniczej w wyniku szkoleń,

- zwiększenie ruchu rowerowego na nowo wybudowanych ścieżkach,
- nowe funkcje dla lokalnej społeczności, wprowadzone w obiektach zabytkowych, poddanych rewaloryzacji,
- poznanie obrzędów i tradycji lokalnych społeczności w trakcie imprez kulturalnych.

Oddziaływania

Na ostatnim, czwartym poziomie logiki interwencji są **oddziaływania** – czyli **długotrwałe, pozytywne konsekwencje realizowanych w ramach strategii projektów (operacji)** dla bezpośrednich beneficjentów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po ukończeniu danej inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów, znajdujących się w otoczeniu. Oddziaływania odnoszą się do konsekwencji danego projektu, wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów.

Przykłady oddziaływań:

- poprawa sytuacji społeczno-gospodarczej w pewnym okresie od zakończenia realizacji strategii (projektu/operacji),
- wzrost poziomu bezpieczeństwa,
- zwiększony przepływ osób na obszarze LGD,
- wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej.

Ze względu na długi horyzont czasowy obserwacji oddziaływań, często nie można ich uchwycić w trakcie bieżącego zarządzania i monitorowania interwencją publiczną. Stąd wskaźniki oddziaływania są mierzone jedynie od czasu do czasu, zazwyczaj w trakcie ewaluacji.

Główne założenia powyższego podejścia są streszczane w matrycy, która pokazuje najistotniejsze aspekty związane z realizacją strategii, w formacie logicznym , tzw. „tablicy (matrycy) logicznej". Matrycę logiczną, w oparciu o którą budowane były lokalne strategie rozwoju ilustruje rysunek 3.

Podejście oparte na ramie logicznej jest głównym narzędziem używanym do planowania projektu podczas fazy identyfikacji i opracowania projektu, programu, a w naszym przypadku lokalnej strategii. Używanie matrycy w trakcie fazy identyfikacji pomaga upewnić się, że idee projektu (LSR) są odpowiednie, podczas gdy w fazie opracowania pomaga upewnić się co do wykonalności i trwałości[6].

6 Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu. Komisja Europejska. Biuro Współpracy EUROPAID. Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Maj 2004.

Rysunek 2. Wzór matrycy logicznej interwencji publicznej.

Logika interwencji	Wskaźniki	Źródła weryfikacji wskaźników	Zagrożenia
Oddziaływanie (osiągnięcie celów ogólnych)	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki celu ogólnego	Źródła informacji o wartościach wskaźnika Instytucja sprawdzająca wskaźniki oddziaływania	
Rezultat (osiągnięcie celów szczegółowych)	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki celu szczegółowego	Źródła informacji o wartościach wskaźnika dane dla obliczenia wskaźników rezultatu	Potencjalne zagrożenia dla oddziaływania programu, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty
Produkty	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki produktu	Źródła informacji o wartościach wskaźnika dane dla obliczenia wskaźników produktu	Potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty
Podejmowane działania	Środki i zasoby własne (wskaźniki wkładu)	Budżet (wskaźniki wkładu)	Potencjalne zagrożenia dla sprawnej realizacji działań
			Warunki początkowe (diagnoza)

Źródło: „Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju", dr Paweł Kościelecki, Ewa Bloch, Ruta Śpiewak, Katarzyna Zalewska. Podręcznik został opracowany przez firmę EGO s.c. na potrzeby MRiRW

Logika interwencji przedstawiona przy pomocy matrycy logicznej – założenia

- Jeżeli odpowiednie nakłady (pomoc finansowa) zostaną dostarczone to **działania** mogą być podjęte (realizowane **projekty**);
- Jeżeli działania (projekty) są podjęte to rezultaty mogą zostać wypracowane (czyli osiągnięte cele szczegółowe LSR).
- Jeżeli cel bezpośredni (szczegółowy) jest osiągnięty to powinien przyczynić się do osiągnięcia celu strategicznego (ogólnego).

Objaśnienie matrycy logicznej

I kolumna matrycy logicznej**:** tutaj wpisuje się **elementy logiki interwencji,** tj. zdefiniowane wcześniej działania, produkty, rezultaty (cele szczegółowe) i oddziaływanie (cele ogólne).

II kolumna: tu wpisuje się **obiektywnie weryfikowalne wskaźniki**, które odpowiadają właściwym poziomom interwencji, a zatem **wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania**. Na poziomie działań wpisuje się wskaźniki wkładu, czyli środki i zasoby, niezbędne do przeprowadzenia projektów oraz środki finansowe (budżet);

III kolumna: tu zapisuje się źródła informacji, które służą pomiarom wskaźników;

IV kolumna: tu określa się założenia i ryzyka (zagrożenia).

Wskaźniki

Lokalna grupa działania podpisując z Samorządem Województwa umowę o warunkach i sposobie realizacji lokalnej strategii rozwoju tzw. „umowę ramową" zobowiązała się do osiągnięcia określonych w strategii celów i na koniec okresu wdrażania będzie rozliczona z realizacji założonych celów. Aby móc dokonać oceny, w jakim stopniu cele zostały osiągnięte (zrealizowane), niezbędne jest posiadanie odpowiedniego zestawu wskaźników przyporządkowanych określonym w LSR celom ogólnym, szczegółowym i przedsięwzięciom. Wskaźniki mierzą efekty realizacji strategii. Mają za zadanie wskazywać lokalnym grupom działania, czy osiągają one cele szczegółowe i cele ogólne strategii i, czy przedsięwzięcia w nich zawarte są efektywne. Wskaźniki powinny być oszacowane na realnym poziomie. Do oceny stopnia realizacji celów i przedsięwzięć służą odpowiednio dobrane wskaźniki **produktu, rezultatu i oddziaływania**.

Wskaźniki – mierniki, za pomocą których będziemy mierzyć postęp w realizacji strategii. Służą do oceny powodzenia LSR, sprawdzenia wykonalności celów i założonych rezultatów.

Cechy wskaźników

Wskaźniki powinny być:

Trafne – dostosowane do charakteru LSR oraz oczekiwanych efektów;

Mierzalne – wyrażone w wartościach liczbowych, procentowych lub binarnie (TAK-NIE);

Wiarygodne – niezależne, reprezentatywne i możliwe do łatwej weryfikacji;

Dostępne – łatwe do uzyskania.

Dobry wskaźnik powinien gromadzić proste informacje i być łatwo zrozumiały i komunikatywny.

UWAGA: Wskaźniki przyjmują najczęściej wartości liczbowe. Aczkolwiek w sytuacji, gdy nie da się zastosować danych ilościowych (statystycznych), można przeprowadzić ocenę jakościową lub posłużyć się logicznymi założeniami.

Wskaźniki służące ocenie strategii LEADER mogą się znacząco różnić pomiędzy regionami, co wynika z różnych potrzeb silnie zróżnicowanych obszarów wiejskich w UE. Jednakże, aby móc porównywać informacje na temat wyników na poziomie unijnym i krajowym, potrzebny jest zestaw wspólnych wskaźników dla wszystkich regionów. Są one zdefiniowane w unijnych Wspólnych Ramach Monitorowania i Oceny (CMEF).

Poniżej, w tabeli 1 podano przykład logiki interwencji w postaci matrycy logicznej stosowanej najczęściej w lokalnych strategiach rozwoju – na podstawie LSR Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Gorce-Pieniny"

Podsumowanie:

W konstrukcji lokalnej strategii rozwoju wykorzystano podejście oparte na matrycy logicznej. Użycie podejścia opartego na matrycy (tablicy) logicznej (ang. longframe) stosowane jest w celu analizy problemów i wypracowania właściwego rozwiązania, czyli sformułowania celów i przedsięwzięć. Matryca logiczna jest efektywną techniką pozwalającą uczestnikom procesu tworzenia LSR na identyfikowanie i analizowanie problemu oraz na definiowanie celów oraz działań, które należy podjąć, by te problemy rozwiązać. Matryca logiczna wyznacza logikę interwencji projektu oraz opisuje ważne założenia i ryzyko kryjące się u podstawy logiki. Przy użyciu obiektywnie weryfikowalnych wskaźników i źródeł weryfikacji, matryca logiczna dostarcza szkieletu, według którego będzie monitorowany i oceniany postęp.

Tabela 1. Matryca realizacji LSR przez LGD Gorce-Pieniny

LOGIKA INTERWENCJI: • cele ogólne • cele szczegółowe • przedsięwzięcia	Wskaźniki	Wartość bazowa wskaźnika w 2009 r.	Wartość docelowa wskaźnika w 2015 r.	Źródła informacji	Założenia/ryzyko niezależne od LGD
Cel ogólny 1. Waloryzacja zasobów przyrodniczych i kulturowych	**Wskaźnik oddziaływania:** • Wzrost liczby turystów odwiedzających obszar LGD mierzony liczbą osób korzystających z noclegów	15 774 os.	16 089 os.	• Dane GUS • Dane podmiotów świadczących usługi turystyczne • Dane z ankiet Beneficjentów pomocy	• Dobra koniunktura gospodarcza • Stały wzrost dochodów ludności
Cel szczegółowy 1.1. Rozwój turystyki i agroturystyki w oparciu o wykorzystanie walorów przyrodniczych i kulturowych	**Wskaźniki rezultatu:** • Liczba osób korzystających z nowej, modernizowanej/wyposażonej infrastruktury turystycznej • Liczba osób uzyskujących wiedzę o obszarze LGD za pośrednictwem materiałów promocyjnych i informacyjnych, stron internetowych • Liczba uczestników wydarzeń promujących obszar *Gorce-Pieniny*	0 os. 0 os. 0 os.	500 os. 1000 os. 1000 os.	• Dane z ankiet Beneficjentów pomocy • Dane z gmin, organizatorów imprez	• Zainteresowanie wśród turystów obszarem LGD, • Wzrost dochodów ludności (potencjalnych turystów), • Brak barier prawnych, • Wysoki standard materiałów promocyjnych
Przedsięwzięcie I. Atrakcyjna oferta turystyczna obszaru *Gorce-Pieniny*	**Wskaźniki produktu:** • Liczba zrealizowanych zadań z zakresu rozwoju infrastruktury turystycznej • Liczba wydanych materiałów/opracowań promocyjnych, informacyjnych, w tym stworzonych stron internetowych • Liczba wydarzeń promujących obszar *Gorce-Pieniny*	0 szt. 0 tytuł 0 szt.	8 szt. 5 tytuł 5 szt.	• Dane z ankiet Beneficjentów pomocy	• Zainteresowanie beneficjentów realizacją przedsięwzięć, • Brak barier finansowych i prawnych w realizacji przedsięwzięć • Dostępność źródeł finansowania wkładu własnego oraz operacji do czasu otrzymania zwrotu kosztów

Literatura:

1. „Podręcznik tworzenia i ewaluacji wskaźników w lokalnych strategiach rozwoju”, dr Paweł Kościelecki, Ewa Bloch, Ruta Śpiewak, Katarzyna Zalewska. Podręcznik został opracowany przez firmę EGO s.c. na potrzeby MRiRW. 2010.
2. „Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu”. Komisja Europejska. Biuro Współpracy EUROPAID. Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Maj 2004.
3. Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 23 maja 2008 roku w sprawie szczegółowych kryteriów i sposobu wyboru lokalnej grupy działania do realizacji lokalnej strategii rozwoju w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (Dz. U. nr 103, poz. 659, z późn. zm.).
4. http://enrd.ec.europa.eu/

NOWOCZESNE TEORIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

„Jeśli myślisz rok naprzód, zasiej ziarno
Jeśli myślisz dziesięć lat naprzód, zasadź drzewo
Jeśli myślisz sto lat naprzód, kształć ludzi.
Zasiewając ziarno, raz zbierzesz plon
Sadząc drzewo, zbierasz plon dziesięciokrotny
Kształcąc ludzi (i siebie), zbierasz plon stukrotny"
(anonimowy poeta chiński VI p.n.e.)

Definicja organizacji i zarządzania

Organizację możemy zdefiniować jako pewną wyodrębnianą, skomplikowaną całość, złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów wchodzących w relacje ze środowiskiem. Organizacja stanowi zatem **celowy system**, którego sposób uporządkowania polega na tym, że **poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości**, a więc osiągnięcia **celu całości**. **Zarządzanie** to zestaw czynności (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Menedżer to osoba, której obowiązki polegają głównie na realizacji procesu zarządzania w organizacji.

Procesy zarządzania można stosować w różnych sytuacjach, w organizacjach nastawionych na zysk (duże i małe przedsiębiorstwa), a także w organizacjach niekomercyjnych (organizacje rządowe, edukacyjne, instytucje ochrony zdrowia oraz organizacje pozarządowe i in.).

Zarządzanie uprawiano od tysiącleci jednak poważniejsze badania nad zarządzaniem zaczęły się rozwijać dopiero w XIX w. jako odpowiedź na stały rozrost organizacji. Zagadnienia, o których wtedy debatowali zarówno naukowcy, jak i praktycy, pozostają aktualne do dziś. [7] Poniżej dokonano przeglądu teorii zarządzania organizacją na przełomie

[7] Ricky w. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami". PWN, Warszawa 1999 r.

ostatniego stulecia. Wszystkie te teorie obecnie się uzupełniają i czerpią z siebie nawzajem.

Zarządzanie (wg Petera Druckera uważanego za „ojca" współczesnych metod zarządzania) to przekształcanie zasobów firmy/organizacji w produktywne przedsiębiorstwo, tzn. takie, którego efekty działania są większe od prostej sumy zasobów tego przedsiębiorstwa: 2 + 2 = 5 (efekt synergiczny lub organizacyjny).

Współczesne podejście do zarządzania organizacją dobrze oddają słowa Petera Druckera: *„…jedyne „zasoby" zdolne do powiększania się – to zasoby ludzkie. Wszystkie inne podlegają prawom mechaniki. Można je wykorzystywać lepiej lub gorzej, ale nie mogą one dać więcej, niż suma tego, co włożono. (…) Ze wszystkich pozostających do dyspozycji zasobów jedynie człowiek może sam przez się rosnąć i rozwijać się".* Te słowa, tak prawdziwe teraz, sto lat temu byłyby nie do przyjęcia, w świetle panującej wówczas teorii naukowego zarządzania organizacją.

Klasyczna teoria zarządzania

Spojrzenie klasyczne na zarządzanie wykształciło się w pierwszych latach XX w. Idee te stanowią pierwsze dobrze rozwinięte ramy teorii zarządzania. Ich pojawienie się było wynikiem ewolucji wielkich przedsiębiorstw i praktyki zarządzania. Klasyczne spojrzenie na zarządzanie obejmuje dwa różne podejścia: „naukowe zarządzanie" Taylora i „zarządzanie administracyjne" Fayola (klasyczną teorię organizacji).

Naukowe zarządzanie

Podstawy praktycznie pierwszej **teorii zarządzania, zwanej naukową**, stworzył Frederik W. Taylor. Zgodnie z nią, zarządzanie powinno być oparte na ścisłych danych matematycznych i systematycznych doświadczeniach, praca powinna by maksymalnie produktywna i efektywna. W ramach naukowego podejścia do zarządzania dokonywano prób minimalizacji ludzkich błędów poprzez **standaryzację wykonywania pracy** (1835), w tym celu wyszczególniano zadania dla każdego rodzaju pracy, tak aby były powtarzalne i łatwo wyuczalne. Taylor wprowadził liczne innowacje w sposobie projektowania stanowisk pracy i w sposobach szkolenia pracowników, którzy mieli te funkcje wykonywać. Innowacje te przyniosły poprawę jakości wyrobów i lepsze morale pracowników. Badając procesy pracy i zdobywając doświadczenia wśród amerykańskich przedsiębiorstw, sformułował podstawowe idee, które złożyły się na to, co nazwano później naukowym zarządzaniem. Był przekonany, że menadżerowie, którzy będą się stosować do jego wskazówek, uzyskają poprawę wydajności swoich pracowników. Podstawowe kroki, jakie sugerował Taylor ilustruje rysunek 1.

Rysunek 3. Kroki w naukowym zarządzaniu

Krok 1: Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku w miejsce praktykowanych metod „mniej więcej”	**Krok 2**: Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1	**Krok3**: Nadzorować pracowników by mieć pewność, że będą się stosować do przypisanych im metod wykonywania pracy „mniej więcej”	**Krok4**: dalej planować pracę, ale wykorzystać robotników do faktycznego wykonywania pracy

Innym twórcą naukowego zarządzania był Henry Gantt, który współpracował z Taylorem. Później pracując już samodzielnie, opracował inne techniki poprawy rezultatów pracy robotnika. Do dziś stosuje się jedną z nich, nazywaną „wykresem Gantta”. Gantt doskonalił też pomysły Taylora w dziedzinie akordowych systemów wynagrodzeń.

Zarządzanie administracyjne

Podczas, gdy naukowe zarządzanie zajmuje się pracą poszczególnych pracowników, zarządzanie administracyjne koncentruje się na zarządzaniu całą organizacją. Henri Fayol uznawany jest za głównego twórcę kierunku administracyjnego.

Poniżej podstawowe zasady sprawnego zarządzania sformułowane przez Fayola.

Podział pracy	Wysoki stopień specjalizacji powinien przynieść wzrost efektywności. Specjalizacji podlega zarówno praca techniczna jak i kierownicza.
Autorytet	Do wykonywania obowiązków kierowniczych niezbędny jest autorytet: autorytet formalny do wydawania poleceń i autorytet osobisty wynikający z wiedzy i doświadczenia.
Dyscyplina	Członkowie organizacji muszą szanować reguły rządzące organizacją.
Jedność rozkazodawstwa	Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego.
Jedność kierownictwa	Podobne czynności w organizacji powinny być zgrupowane i podległe tylko jednemu kierownikowi.
Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu	Interesy jednostek nie powinny być przedkładane ponad cele organizacji.
Wynagrodzenie	Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji.
Centralizacja	Władza i autorytet powinny być możliwie silnie skoncentrowane na wyższych szczeblach organizacji.
Hierarchia	Linia władzy powinna przebiegać z góry na dół organizacji i należy jej zawsze przestrzegać.

Ład	Zasoby ludzkie i rzeczowe powinny być koordynowane tak, aby znalazły się na właściwym miejscu we właściwym czasie.
Sprawiedliwość	Menadżerowie powinni być uprzejmi i sprawiedliwi w stosunkach z podwładnymi.
Stabilizacja personelu	Należy unikać dużej fluktuacji pracowników.
Inicjatywa	Podwładni powinni mieć swobodę inicjatywy.
Harmonia	Praca zespołowa, duch zespołu, poczucie jedności i przynależności do jednej grupy powinny być popierane i podtrzymywane.

Fayol był najwybitniejszym rzecznikiem kierunku administracyjnego w zarządzaniu. Jego pomysły znalazły wyraz w 14 opisanych wyżej zasadach. Jako pierwszy określił specyficzne funkcje kierownicze, planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Był przekonany, że funkcje te trafnie odzwierciedlają treść procesu zarządzania.

Nurt klasyczny w teorii zarządzania jest podstawą, na której rozwinęły się wszystkie późniejsze teorie, a wiele spostrzeżeń tego ujęcia zachowuje do dziś aktualność. Należy jednak zaznaczyć, że podejście klasyczne **ma wiele ograniczeń**. Jest to podejście, bardziej odpowiednie dla stabilnych i prostych organizacji niż dla organizacji współczesnych, dynamicznych i złożonych. Podejście to zaleca uniwersalne procedury, które okazują się nieodpowiednie w pewnych sytuacjach. Wielu przedstawicieli nurtu klasycznego traktowało pracowników raczej jak narzędzia niż zasoby, co jest zasadniczym czynnikiem różniącym podejście klasyczne od koncepcji zarządzania organizacją, opracowywanych w późniejszych okresach.

Przewodnią koncepcją przedstawioną przez autorów **kierunku klasycznego** było podwyższanie sprawności i wzrost wydajności pracy z uwagi na panujący w większości firm na przełomie XIX i XX wieku chaos w zakresie planowania, odpowiedzialności poszczególnych stanowisk, kompetencji kierowników. Zaczęto stosować określone normy pracy, podział pracy, dyscyplinę i hierarchię służbową, które to doprowadziły do wzrostu wydajności pracy. Zarówno przedsiębiorstwa jak i ludzi zgodnie z poglądem klasycznym traktowano jak maszyny.

Nurt behawioralny w teorii zarządzania. Podejście behawioralne kładło znacznie większy nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe, dostrzegając znaczenie procesów behawioralnych w miejscu pracy. Koncepcja ta została opracowana na gruncie przeprowadzonych badań w zakładzie Hawthorne firmy Western Electric na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku. Badania początkowo wspierane przez General Electric Co. prowadzone były przez Eltona Mayo i jego współpracowników. Mayo był pracownikiem naukowym i konsultantem na Uniwersytecie

Harvarda. Na podstawie przeprowadzonych licznych badań Mayo doszedł do wniosku, że ludzkie zachowanie w miejscu pracy ma znacznie większe znaczenie, niż dotąd sądzono. Jak zauważył Mayo, procesy indywidualne i społeczne odgrywały poważną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań robotników. Eksperymenty prowadzone przez Mayo miały dać odpowiedź na pytanie, jak zmienia się wydajność pod wpływem zmian warunków pracy. Badania te doprowadziły naukowców do wniosku, że element ludzki ma w pracy ogromne znaczenie.

Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich

Ruch ten zrodzony na gruncie eksperymentów prowadzonych przez Mayo, stawiał tezę, że robotnicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, włączając w to przygotowanie społeczne, normy grupowe oraz dynamikę kontaktów międzyludzkich. Podstawowe założenie tego ruchu polegało na przyjęciu, że troska menadżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników. Do autorów, którzy przyczynili się do rozwoju tego kierunku, należeli Abraham Maslow i Douglas McGregor. W 1943 roku Maslow wysnuł teorię sugerującą, że człowiek jest motywowany przez potrzeby, układające się w hierarchię i obejmujące bodźce pieniężne oraz społeczną akceptację. Maslow postawił hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, zaś potrzeby te tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco (w kolejności od potrzeb podstawowych do złożonych):

Rysunek 4. Hierarchia potrzeb A. Maslowa i środki ich zaspokojenia w organizacji

Samorealizacji		ciekawe projekty, możliwość wprowadzenia innowacji, możliwość uczenia się w pożądanym kierunku
POTRZEBY	Uznania	kontakty z ważnymi osobami, rzeczowe symbole wysokiego statusu (duży gabinet, samochód służbowy, pochwała kierownictwa)
	Przynależności i kontakty z innymi	możliwość pracy w lubianym zespole, kontakty z klientami, identyfikacja z organizacją, organizowanie czasu wolnego dla pracowników
	Bezpieczeństwa	pewność zatrudnienia, pakiet ubezpieczeniowy zapewniany przez organizację
	Fizjologia (picie, jedzenie kontakty seksualne)	płaca zapewniająca zaspokojenie własnych potrzeb, satysfakcjonujące warunki wykonywanych zadań

Maslow twierdził, że muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba niższego rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji.

Istotę ruchu na rzecz stosunków międzyludzkich najlepiej pokazać na przykładzie modelu teorii X i Y Douglasa McGregora. Według niego teoria X i teoria Y odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów różnych menadżerów na temat ich pracowników. **Teoria X jest stosunkowo negatywnym poglądem** na pracowników i odpowiadają jej **poglądy naukowego zarządzania. Teoria Y jest bardziej pozytywna** i wywodzi się z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników **teorii stosunków międzyludzkich**.

Założenia teorii X

- Ludzie czują niechęć do pracy, co powoduje, że starają się jej unikać;
- Muszą być zmuszani do pracy, kontrolowani i motywowani karami;
- Większość osób woli, aby nimi kierowano, stara się unikać odpowiedzialności, ma niewielkie ambicje i poszukuje bezpieczeństwa.

Założenia teorii Y

- Ludzie nie wykazują przyrodzonej awersji do pracy, praca jest naturalną częścią ich życia;
- Ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągania celów, do których są przywiązani;
- Ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym osobistym nagrodom, jakie otrzymują za osiągnięcie tych celów;
- Ludzie są zdolni do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji;
- Ludzie nie są głupi, ale w najczęstszych warunkach organizacyjnych ich możliwości są wykorzystywane tylko częściowo;
- Większość osób woli, aby nimi kierowano, stara się unikać odpowiedzialności, ma niewielkie ambicje i poszukuje bezpieczeństwa.

Według twórcy koncepcji, teoria Y jest dla menadżerów bardziej stosowną filozofią. Maslow i McGregor w znaczący sposób wpłynęli na sposób myślenia wielu menadżerów praktyków.

Zachowanie organizacyjne

Współczesne behawioralne spojrzenie na zarządzanie jest znane od strony *zachowania organizacyjnego*. Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie z szerokiej, interdyscyplinarnej podstawy psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny. Kierunek ten przyjmuje całościowe spojrzenie na zachowanie i odnosi się do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Ważnymi zagadnieniami są: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki oraz struktura i projekt organizacji. Dziedzinę tę cechuje też zorientowanie sytuacyjne omówione dalej. To co mamy do powiedzenia na temat organizowania i przywództwa powstało pod silnym wpływem koncepcji zachowania organizacyjnego. Zachowanie organizacyjne stanowi współczesne odgałęzienie kierunku behawioralnego, czerpie z interdyscyplinarnej podstawy i dostrzega złożoność ludzkiego zachowania w układzie organizacyjnym. Kierunek zachowania organizacyjnego powstał pod koniec lat 50 ubiegłego wieku a obecnie jest przedmiotem wielkiego zainteresowania badaczy i menedżerów[8].

Nurt ilościowy w teorii zarządzania

Podejście to rozwinęło się w pełni w czasie II wojny światowej. Zarządzanie ilościowe koncentruje się na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, modelach matematycznych oraz wykorzystaniu komputerów.

Kierunek ten wywodzi się z matematycznych i statystycznych metod rozwiązywania problemów stosowanych w odniesieniu do spraw militarnych. Brytyjczycy, a potem Amerykanie opracowywali modele optymalnego podziału ograniczonych środków. Tak powstały metody **badań operacyjnych**, które po wojnie okazały się równie przydatne – tym razem do rozwiązywania problemów przemysłowych.

Szkołę ilościową można w uproszczeniu scharakteryzować jako takie podejście do problematyki zarządzania, w których stosuje się metody ilościowe. Ilościowa teoria zarządzania posługuje się modelami matematycznymi. Podejście to ma na celu przyczynienie się podejmowania lepszych decyzji w sytuacjach złożonych i warunkach niepewności. Do popularyzacji metod ilościowych przyczyniła się powszechna dostępność oprogramowania i komputerów. W ten sposób została do minimum zmniejszona bariera obliczeniowa.

Według tej szkoły, najpierw powołuje się mieszany zespół specjalistów z odpowiednich dziedzin do przeanalizowania problemu i zaproponowania kierownictwu

[8] Ricky w. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami". PWN, Warszawa 1999 rok.

właściwych działań. Zespół buduje matematyczny model symulujący problem. W postaci symbolicznej model przedstawia wszystkie istotne czynniki wpływające na problem i ich wzajemne związki. Przez zmianę wartości zmiennych modelu i analizowanie na komputerze poszczególnych równań modelu można określić skutki każdej zmiany. W końcu zespół przedstawia kierownictwu racjonalną podstawę podjęcia decyzji. Metody badań operacyjnych stosowane są w takich dziedzinach jak planowanie finansowe, programowanie produkcji, opracowywanie strategii wdrażania nowych wyrobów, utrzymywanie zapasów na optymalnym poziomie czy np. programowanie rozkładów lotów. Mimo różnorodności zastosowań w wielu dziedzinach teoria ta nie potrafi jeszcze skutecznie rozwiązywać problemów dotyczących człowieka w przedsiębiorstwie. Największe osiągnięcia ma w działalności planistycznej i kontrolnej, mniejsze zaś w obszarze organizowania, doboru obsady i prowadzenia organizacji[9]. Podejście ilościowe nie jest w stanie w pełni wyjaśnić czy przewidzieć ludzkich zachowań w organizacjach. Ponadto modele matematyczne wymagają zazwyczaj przyjęcia zestawu pewnych założeń, które mogą oddalać model teoretyczny od rzeczywistych warunków.

Nowoczesne podejścia do zarządzania

Podejścia integrujące

Każdy z wymienionych wcześniej trzech kierunków powstawał w wyniku reakcji na klimat społeczny danego okresu, jednak w izolacji od pozostałych.

Trzy opisane szkoły (nurty) zarządzania – klasyczna, behawioralna, i ilościowa – nie muszą się wzajemnie wykluczać lub być ze sobą sprzeczne. Mimo, że każde z tych trzech podejść do zarządzania przyjmuje odmienne założenie i daje inne prognozy, mogą się one również wzajemnie uzupełniać. Właściwie całkowite zrozumienie zarządzania wymaga docenienia wszystkich trzech podejść. **Nowsze spojrzenie na zarządzanie – systemowe i sytuacyjne pomagają zintegrować opisane podejścia i rozszerzyć wiedzę na ich temat.**[10]

Nurt systemowy do problematyki zarządzania dąży do traktowania organizacji jako jednorodnego, celowego systemu składającego się z wzajemnie powiązanych części. Zamiast zajmowania się każdą z części organizacji odrębnie, podejście systemowe umożliwia kierownikowi spojrzenie na organizacje jako całość, a zarazem na część

[9] James A.F. Stoner, Charles Wankel „Kierowanie". PWN 1994
[10] Ricky W. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami)

szerszego środowiska zewnętrznego. W ten sposób teoria systemów wskazuje że działania każdej części organizacji wpływają na działania wszystkich pozostałych części.[11]

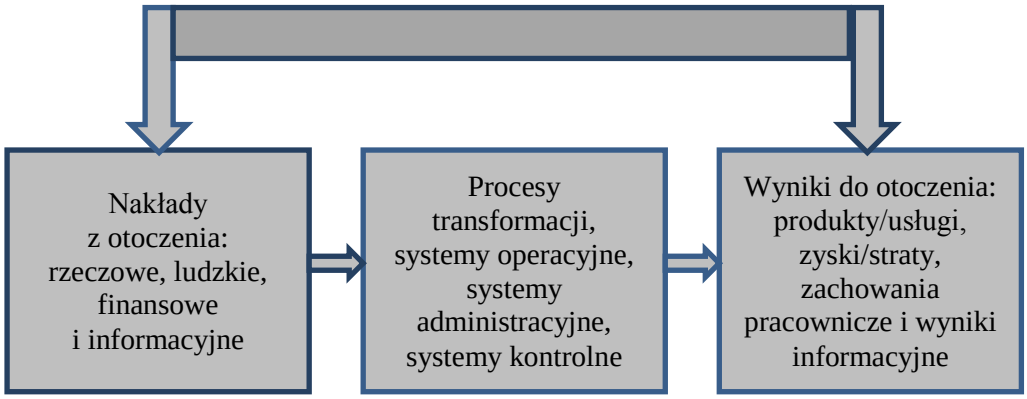
Postrzeganie organizacji jako systemów jest źródłem ciekawych koncepcji organizacji, jak koncepcje systemów otwartych, podsystemów, synergii i entropii.

Systemy otwarte i zamknięte.

System uważamy za zamknięty, jeśli nie współdziała z otoczeniem, za otwarty jeśli współdziała. Każda organizacja współdziała z otoczeniem, lecz stopień tego współdziałania jest różny. Posługując się systemowym punktem widzenia kierownicy mogą łatwiej utrzymać równowagę między potrzebami poszczególnych części organizacji, a potrzebami i celami firmy jako całości. Podejście to akcentuje też rolę podsystemów – czyli systemów w ramach szerszego systemu (np. funkcje marketingu, finansów), są samodzielnymi systemami, a jednocześnie podsystemami w ramach całej organizacji.

Pojęciami ważnymi w teorii systemów są synergia, entropia i sprzężenie zwrotne. *Synergia* sugeruje, że jednostki organizacyjne, albo podsystemy mogą często działać bardziej skutecznie niż pracując oddzielnie. Synergia oznacza więc, że całość jest większa od sumy jej części (2 + 2 = 5). *Entropia* jest normalnym procesem prowadzącym do rozpadu organizacji. **Gdy organizacja nie obserwuje *sprzężenia zwrotnego* z otoczeniem i nie wprowadza odpowiednich korekt może ponieść fiasko.**

Rysunek 5. Sprzężenie zwrotne



Źródło: Ricky w. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami". PWN, Warszawa 1999 r.

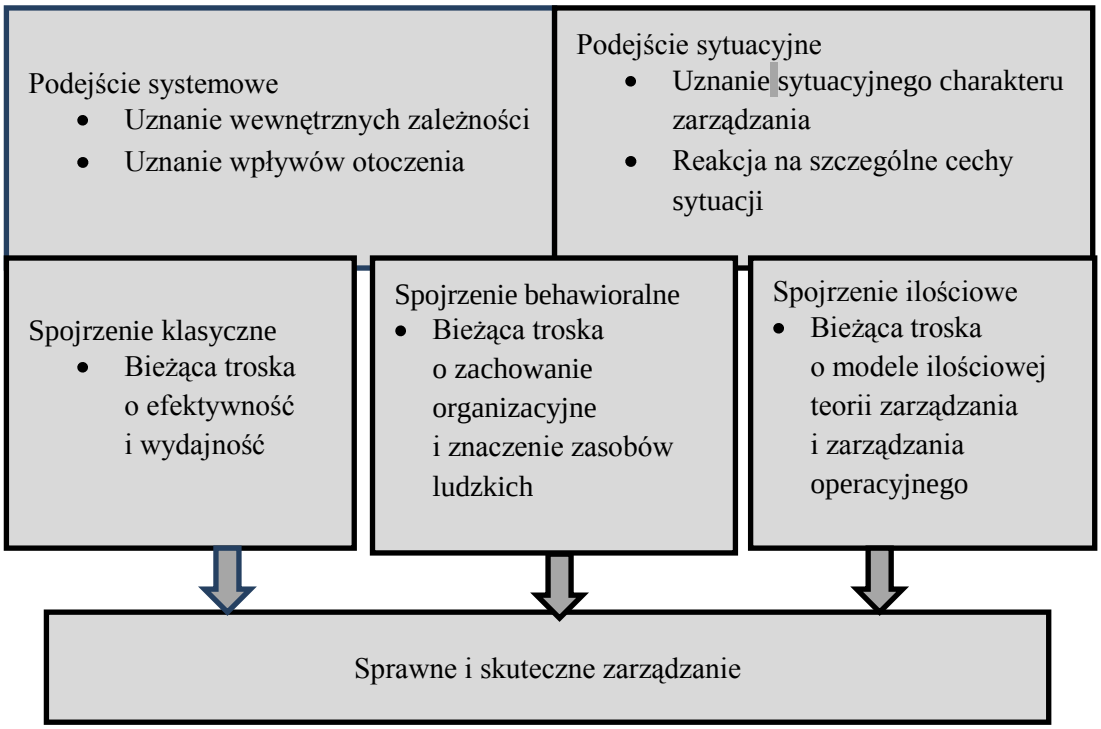
Nurt sytuacyjny

Innym ważnym wkładem w nowoczesne myślenie o zarządzaniu jest podejście sytuacyjne. Podejścia klasyczne, behawioralne i ilościowe można nazwać podejściami

[11] James A.F. Stoner, Charles Wankel „Kierowanie". PWN 1994

uniwersalnymi, jako że próbowały określić najlepszą metodę zarządzania organizacjami. Spojrzenie sytuacyjne sugeruje natomiast, że uniwersalne teorie nie maja zastosowania, ponieważ każda organizacja jest inna, jedyna w swoim rodzaju, a zachowanie kierownicze jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, właściwymi tylko tej sytuacji. Inaczej ujmując – skuteczne zachowanie kierownicze w danej sytuacji nie zawsze może być uogólniane na inne sytuacje.

Rysunek 6. Schemat integracyjny



Źródło: Ricky w.Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami". PWN, Warszawa 1999r.

Każde z głównych podejść do zarządzania może być przydatne dla współczesnych menedżerów. Zanim jednak menedżer po któreś z nich sięgnie, powinien dostrzec sytuacyjny kontekst, w którym one działają. Podejście systemowe i sytuacyjne służy integracji podejścia klasycznego, behawioralnego i ilościowego.

Inne popularne teorie zarządzania organizacją

Na przełomie XX i XXI wieku popularność zyskało wiele nowych koncepcji zarządzania. Wśród tych należących do najnowszych koncepcji zarządzania, mających na celu usprawnienie systemu zarządzania organizacją, na szczególną uwagę zasługują: benchmarking, reengineering, lean management, zarządzanie jakością, organizacja oparta na wiedzy, organizacja wirtualna.

Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. Jest to proces ciągłego i systematycznego identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji, którego rezultatem powinien być wzrost jej efektywności. Jest to proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi lub porównywania ze sobą różnych działów przedsiębiorstwa, aby ustalić jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana. Metoda ta ma na celu wspieranie procesu ciągłych usprawnień uwzględniających sytuację w środowisku.

Benchmarking dopuszcza możliwość szerokiego zakresu porozumień z innymi organizacjami w dziedzinie wymiany i porównania informacji dotyczących różnych procesów i standardów. Często można zauważyć, że przedsiębiorstwa partnerskie stosujące benchmarking akceptują nieskrepowaną wymianę informacji. Uzyskiwane w ten sposób doświadczenia, w powiązaniu z wiadomościami uzyskiwanymi od klientów, a także wynikami badań technicznych właściwości produktów lub usług wytwarzanych przez konkurencję, pozwalają w szczególności małym i średnim firmom poznać szerzej otoczenie.

Benchmarking powinien być postrzegany jako wizjonerski proces ciągłego usprawniania wszystkich funkcji organizacji.[12]

Reengineering definiuje się jako metodę szybkiego i radykalnego przeprojektowania strategicznych procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur, a także struktury organizacyjnej w celu optymalizacji toku pracy i produktywności organizacji. Jest to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników.

Reenineering oznacza więc radykalną zmianę koncepcji procesów przedsiębiorstwa zmierzającą do zdecydowanej poprawy jego efektywności. Wykorzystuje się go najczęściej do skracania terminów realizacji zamówień, poprawy jakości usług, zmniejszenia kosztów i zwiększenia obrotów. Nie jest to proces łatwy. Wymaga wizji, zaangażowania, znajomości otoczenia, wykorzystywania technologii informacyjnej oraz strategii radykalnych zmian. Jest to proces ciągły, którego celem jest dochodzenie organizacji do doskonałości. Metoda ta proponuje takie działania, które nie powinny dopuścić do upadku organizacji, ponieważ koncentruje się na tym, aby była ona cały czas nowoczesna i efektywna. Reengineering jest kierunkiem stale się rozwijającym. Jego następnym etapem jest X-engineering. Postuluje on rozszerzenie zasięgu działania na

[12] Robert Karaszewski „Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością". Toruń 2006.

zewnątrz organizacji. X-engineering jest to filozofia, sztuka i nauka używania technologii informatycznej po to, by umożliwiać powiązanie ze sobą różnych procesów.[13]

Lean Management

Koncepcja **Lean Management** umożliwia „wyszczuplenie" organizacji. Głównym celem zmian jest realizacja zadań (wytwarzanie wyrobów, ich zbyt, poprawa jakości) przy mniejszym nakładzie zasobów finansowych i personalnych. Za warunek sukcesu koncepcji Lean Management uważa się pracę zespołową. By spełniła ona swoje zadanie muszą istnieć odpowiednie grupy ludzi wykonujących zadanie i menedżerów koordynujących ich pracę.

Podstawowym założeniem jest więc uznanie decydującego znaczenia pracowników, ich kwalifikacji i zdolności, a więc wewnętrznego potencjału firmy. Założenie to jest podstawą nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Obok wysokiej elastyczności i jakości Lean Management oznacza racjonalizację organizacji pracy. W centrum „odchudzonej" organizacji są zespoły robocze kierowane przez ludzi o silnej osobowości.

Zasady istotne dla koncepcji Lean Management to: praca zespołowa, rozszerzanie kompetencji pracowników, systematyczne usuwanie braków, ciągłe procesy usprawniania wszelkich czynności, orientacja na potrzeby klientów oraz obniżanie ceny i podwyższanie jakości.

Total Quality Management

Zmiana w podejściu do jakości zaowocowała powstaniem koncepcji **total quality management** (TQM), czyli kompleksowego zarządzania jakością. Koncepcja ta znana jest w licznych modyfikacjach, ale istota zasad TQM pozostaje niezmienna. Do zasad tych należą: koncentracja na klientach zewnętrznych i wewnętrznych, stałe doskonalenie procesów i wyników pracy, uelastycznianie struktur organizacyjnych, stałe kształcenie i doskonalenie zawodowe ludzi w organizacji, docenianie komunikowania się wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem. Niektórzy badacze zwracają uwagę na fakt, że klient zadaje sobie pięć pytań, które określają pięć aspektów jakości:

1. **Czego mogę oczekiwać, kupując konkretny produkt?** – kryterium jakości jest tu specyfikacja produktu (usługi), czyli opis wymagań, które ten produkt powinien spełniać.

[13] J. Kisielnicki. Zarządzanie organizacją. Wyższa Szkoła Handlu i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2006.

2. **Czy to jest to czego się spodziewałem?** Tutaj zwraca się uwagę na zgodność z cechami użytkowymi wskazanymi przez producenta/usługodawcę.
3. **Czy przez cały czas produkt spełnia moje oczekiwania?** Miarą jakości w tym przypadku jest niezawodność, czyli trwała zgodność z oczekiwaniami.
4. **Ile muszę zapłacić?** Jednym z podstawowych kryterium jakości jest wartość w stosunku do ceny. Wysoka cena jest na ogół akceptowana, gdy w zamian klient otrzymuje satysfakcjonujący go produkt/usługę i odpowiednio wysoki poziom obsługi.
5. **Kiedy to otrzymam?** Szybka i punktualna dostawa to ważny element oceny systemu jakości. Często szybkość dostawy daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Należy dostrzec iż niektórzy klienci preferują przede wszystkim punktualność. Zatem jasno określony i dotrzymany termin dostawy jest nieodzowną właściwością produktu/usługi o wysokiej jakości.[14]

W zarządzaniu jakością ważnym pojęciem jest jakość totalna, posiadające trzy aspekty: jakość projektowaną, czyli jakość wzorca określona przez projektanta; jakość wykonania, tj. jakość faktycznie uzyskaną przez wytwórcę lub możliwą do wykonania przez niego; jakość wymaganą przez klienta, czyli omówioną wyżej jakość, której oczekuje nabywca produktu.

Zarządzanie przez Cele (ZPC)

To proces wspólnego ustalania celów przez menedżera i podwładnego. Stopień osiągnięcia celów jest głównym czynnikiem oceny i nagradzania wyników podwładnego. Zarządzanie przez cele powinno być oparte na konkretności celów, partycypacyjnym podejmowaniu decyzji, wyraźnie ustalonym przedziale czasu wykonywania i informacjach zwrotnych o wynikach. Przykładem konkretnego celu jest obniżenie kosztów produkcji wyrobu o 5% czy poprawa jakości usług mierzona zmniejszeniem reklamacji.

Przełożony z podwładnym razem ustalają cele i sposoby ich osiągnięcia, określając odpowiedni dla każdego celu czas realizacji i kryterium oceny osiągnięcia celu. Jest to koncepcja zorientowana bardziej na zadania niż na relacje. Dlatego też w różnych kulturach europejskich metoda ta przeżywała swoje wzloty i upadki. Niektórzy badacze twierdzą, że ZPC nie działa efektywnie w niektórych europejskich krajach o dużym dystansie władzy, gdyż opiera się na pewnej formie negocjacji między przełożonym i podwładnym.[15]

[14] Barbara Kożuch. „Nauka o organizacji".CEDEWU.PL Wydawnictwa Fachowe. Warszawa, 2000.
[15] Barbara Kożusznik „Zachowania człowieka w organizacji" PWE. Warszawa 2007.

Organizacja oparta na wiedzy

Wiedza i informacja stają się dla przedsiębiorstwa coraz ważniejszymi czynnikami konkurencyjności. Dlatego też powinno ono dysponować aktualną informacją i najnowszą wiedzą, a także powinno umieć wykorzystać informację oraz wiedzę w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania.

Organizacja oparta na wiedzy, rozumiana jako koncepcja zarządzania, opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest stale wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana" przedsiębiorstwu. Oznacza to, że taka organizacja czy przedsiębiorstwo nigdy nie osiągną „stanu końcowego", ponieważ występuje w nich proces uczenia się, a więc pewna ciągłość. W koncepcji tej chodzi o to, aby odkrywać nowe sposoby myślenia i nowe perspektywy, oraz aby te nową wiedzę wykorzystać w praktyce do rozwiązywania pojawiających się problemów. Organizacja oparta na wiedzy to tzw. organizacja innowacyjna lub intelektualna.

W koncepcji organizacji inteligentnej zakłada się, że pracownicy wyrażają gotowość do uczenia się. Dzięki temu wszyscy będą wspierać procesy zmian. Uczenie się oznacza w ujęciu tej koncepcji, zachęcanie ludzi do zgłębiania problemów, do ciągłego ich rozwiązywania w celu zwiększenia efektywności lub skuteczności przedsiębiorstwa.

Cechą charakterystyczną inteligentnej organizacji jest wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy, a następnie sterowanie nabytymi umiejętnościami. Wiedza, wypływająca z doświadczenia, powstaje dzięki różnorodnym kontaktom wewnątrz firmy oraz dzięki interakcjom zewnętrznym – z klientami, z dostawcami, miejscową społecznością.[16]

Struktury sieciowe

W teorii i praktyce zarządzania pojawiło się pojęcie sieć, związane z określonym typem struktury organizacyjnej charakteryzującej się brakiem hierarchii, formalnego kierownictwa i podporządkowania, dominacja więzi informacyjnych i więzi współpracy. Tworzenie sieci wymaga **zmiany sposobu myślenia** o organizacji. W krajach o wysokim stopniu unikania niepewności dominują hierarchiczne struktury organizacji, w których podział pracy i kierownictwa jest ściśle określony, istnieje szczegółowy podział zadań, sformalizowane procedury działania, sformalizowana komunikacja i przez to ograniczona zdolność do zmian. Wprowadzenie struktur opartych na sieciach zależności stanowi odpowiedź na wyzwania wobec organizacji, stawiane przez zmiany otoczenia. Stwierdzono bowiem, że struktury hierarchiczne hamują procesy innowacyjne, usztywniają zależności między ludźmi, a zachowania organizacyjne kształtują jako obronne. Istnieje

[16] Kazimierz Zimniewicz „Współczesne koncepcje i metody zarządzania". PWE, Warszawa 2003.

wiele argumentów za powoływaniem struktur sieciowych, pozwalających na bardziej partnerskie i otwarte relacje między ludźmi, „przechodnie” kierownictwo, oparcie na decyzjach zespołowych itp. W wielu krajach wprowadzenie sieci natrafia na trudności wynikające z tego, że zarządzanie oparte na sieciach wymaga akceptacji niepewności, co jest trudne w kulturach o wysokim poziomie unikania niepewności. Najmniej problemów ta koncepcja sprawia Holendrom i Szwedom[17].

Organizacje wirtualne

W ostatnich latach pojawiło się pojęcie **organizacji wirtualnej**. Wirtualna organizacja polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku. W rezultacie tworzą oni pewną całość organizacyjną – nową strukturę, która wyróżnia się następującymi cechami:

- skupia się na realizacji podstawowego celu działalności,
- dzięki strukturalnym i proceduralnym uproszczeniom osiąga maximum gospodarności,
- wykorzystuje możliwości radykalnego obniżenia kosztów,
- rozwija i oferuje innowacyjne produkty lub specjalne usługi,
- zapewnia elastyczność,
- jest otwarta na wszelkie zmiany.

W organizacjach wirtualnych dużą rolę odgrywają tzw. „relacje sieciowe”. Polegają one na tym, że organizacja zwraca się do odpowiednich partnerów, którzy dysponują określonymi kompetencjami i fachowością, o współpracę w realizacji zadania. Po realizacji zadania uczestnicy sieci rozdzielają się i znowu funkcjonują samodzielnie. Pojawienie się organizacji wirtualnych wywoła konsekwencje w zarządzaniu, badaniu i interpretacji występujących tam reguł i zasad.

Podsumowanie

Zarządzanie to bardzo ważny podsystem organizacji. Od jego sprawności zależy realizacja uniwersalnego celu organizacji – jej trwanie i realizowanie misji. Każda organizacja podlega procesom zmian, a system zarządzania musi te zmiany uwzględniać. Ten zmienia się wraz z nią. Przedstawione koncepcje trzeba uznać za wzajemnie się uzupełniające; każde z nich ma coś do zaoferowania.

[17] Barbara Kożusznik „Zachowania człowieka w organizacji” PWE. Warszawa 2007.

KULTURA ORGANIZACJI I JEJ SZCZEGÓLNA ROLA W PARTNERSTWIE TRÓJSEKTOROWYM JAKIM JEST LOKALNA GRUPA DZIAŁANIA

Wprowadzenie

Wiele przemian związanych z globalizacją i zmianami narzuconymi przez otoczenie (i jego elementy o bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu) wywarło w ostatnich dziesięcioleciach – na przełomie XX i XXI wieku – znaczący wpływ na sposoby zarządzania organizacjami. Jeszcze do niedawna dość powszechny był pogląd, iż celem zrozumienia istoty działalności organizacji wystarczy zapoznać się z jej strukturą oraz strategią. Na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia zaczęto zauważać coś więcej – obserwując rynek zauważono, iż mimo podobnych strategii pozycja na rynku wielu firm i ich sposoby osiągania celów, znacznie się różnią. Zaczęto dostrzegać, iż źródłami takiej sytuacji mogą być różnice kulturowe. Będąc członkiem lub częścią określonej organizacji oznacza, iż jest się również częścią jej kultury, a więc wzajemnego oddziaływania członków organizacji i przejmowanie przez nich podstawowych założeń tej organizacji wpisanych w jej wizję i misję, ale także w jej cele strategiczne i operacyjne. Niezbędne jest zatem nie tylko przestrzeganie przyjętych podstawowych zasad kultury organizacji, ale także baczne obserwowanie zmiennych środowiska społecznego, technicznego, politycznego i ekonomicznego, które wpływają na zachowania organizacji, a tym samym kształtują jej kulturę.

Istota, pojęcia, definicje kultury organizacji

Źródeł kultury organizacji można poszukiwać w wielu dyscyplinach. Znajdziemy je w antropologii, historii, psychologii społecznej i socjologii organizacji. W znaczeniu antropologicznym i historycznym kultura organizacji postrzegana jest zarówno jako spoiwo określonej grupy, jak i pewien wyróżniający się sposób wzajemnego oddziaływania na siebie wewnątrz grupy i sposób oddziaływania tej organizacji na otoczenie, a co więcej – kultura organizacji określa sposób w jaki jej członkowie realizują swoje cele i cele organizacji.

Kultura organizacji definiowana jest w różny sposób. Jedna z definicji określa kulturę organizacji jako pewien wzorzec podstawowych założeń, stworzonych przez określoną

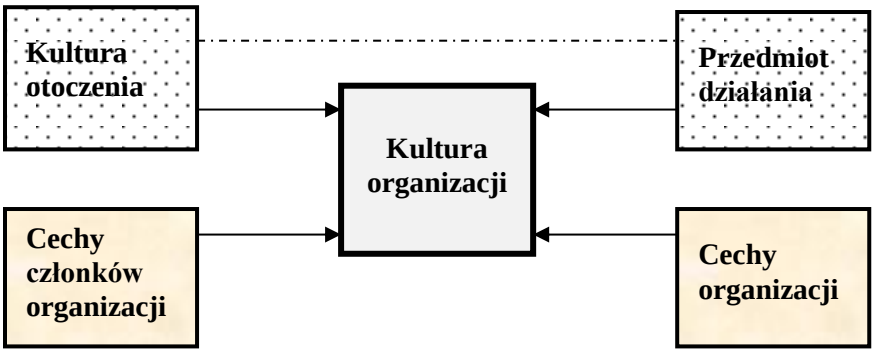
grupę w procesie uczenia się jak radzić sobie z własnymi problemami integracji wewnętrznej i zewnętrznej adaptacji. Inna definicja określa kulturę organizacji jako wzorzec wartości przyjmowanych przez członków organizacji za wartości oczywiste, pomagające im zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie powinny być podejmowane. Szersza definicja określa kulturę organizacji jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, kształtujące właściwy klimat organizacyjny, określające sposób zarządzania organizacją, wspólne znaczenia, symbole oraz wymagane zachowania. Kultura jest więc pewnym systemem wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie w realizacji jej formalnych celów.

Reasumując, kultura organizacji to osobowość organizacji, to element stosunków międzyludzkich. Przejawia się ona m.in. w zachowaniach, reakcjach, opiniach, postawach, sposobach rozwiązywania konfliktów, zorganizowaniu miejsca pracy, wyposażeniu i estetyce wnętrz. Wśród wielu wskaźników sukcesu organizacji – jej rentowności, rozwoju, satysfakcji pracowników i zadowolenia klientów – kultura organizacji zajmuje znaczącą pozycję.

Determinanty kultury organizacji

Wśród czynników kształtowania kultury organizacji wyróżnić można: przedmiot działania, cechy organizacji, cechy członków organizacji i kultura otoczenia (rys. 7). Przedmiot działania to inaczej branża, do której należy organizacja, produkt, technika i technologia produkcji, skala produkcji oraz poziom dywersyfikacji. Wśród cech organizacji najważniejsze to jej historia, wielkość, struktura własności, poziom niezależności decyzyjnej naczelnego menedżera, strategia organizacji, natomiast cechy członków organizacji to wartości, postawy, struktura demograficzna, kwalifikacje. Na kulturę otoczenia składa się kultura narodowa, kultura lokalna, systemy wartości narodu i społeczności lokalnych.

Rysunek 7. Determinanty kultury organizacji



Poziomy kultury organizacji

Biorąc pod uwagę kryterium świadomości w kulturze organizacji (według E. Scheina) wyróżnić można trzy główne poziomy: niewidoczny, zwykle nieuświadomiony (założenia podstawowe); częściowo widoczny i uświadomiony (normy, wartości); oraz widoczny, uświadomiony (symbole, artefakty). Przejawy kultury na poszczególnych poziomach ujęte zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Przejawy kultury na poszczególnych poziomach

Poziom kultury	**Elementy**	**Przejawy**
Niewidoczny / Nieświadomy	Założenia podstawowe	Pojmowanie otoczenia i rzeczywistości, Natura ludzka i relacje międzyludzkie, Autorytety, Wizja, Znaczenie pracy – aktywność
Częściowo widoczny / Częściowo świadomy	Normy i wartości	Maksymy, Ideologie, Wytyczne zachowań, Zakazy, Hierarchie wartości (rzeczywiste i deklarowane
Widoczny / świadomy	Symbole i artefakty	Symbole konceptualne (język, anegdoty, legendy), Symbole behawioralne (zwyczaje), Symbole materialne (ubiór, budynki, aranżacja wnętrz, dokumenty organizacyjne)

Typy kultury organizacji

Ze względu na specyficzne cechy organizacji (wartości, poglądy, normy, zasady zachowania) wyróżniono cztery zasadnicze typy kultur. Jakkolwiek są one różnie nazywane przez poszczególnych badaczy, ale ich cechą wspólną jest podobieństwo elementów charakterystycznych dla poszczególnych typów kultury. Tu przedstawione zostały opisy typów kultur według dwu podziałów.

Według koncepcji Ch. Handy'ego w organizacjach występują następujące cztery typy kultur: (1) kultura władzy zwana także kulturą Zeusa, (2) kultura ról (inaczej kultura Apolla, kultura biurokratyczna), (3) kultura celu / zadania / ekspertów (zwana kulturą Ateny) i (4) kultura jednostki /indywidualności / wolności (zwana kulturą Dionizosa).

Kultura władzy – oparta jest na centralnej osobie lidera (lub kręgu kilku osób), wywierającego wpływ na całą organizację. Struktura kultury władzy jest strukturą pajęczyny, której środek zajmuje jedna lub kilka osób. Decyzje w tej kulturze podejmowane są raczej pod wpływem priorytetów liderów, a nie logicznych procedur; kontrola i informacja znajduje się w centrum, niektórzy pracownicy pełniący funkcje kierownicze faktycznie nie mają wpływu na ich wykonywanie. Kontrola ma charakter totalny (kontrola procesu i kontrola efektu). Charakter relacji międzyludzkich w organizacji z kulturą władzy cechuje brak zaangażowania i zniechęcenie. Funkcjonowanie organizacji zależy od osobowości lidera. Zmiana w kulturze może nastąpić jedynie po zmianie lidera. Kultura władzy sprawdza się głównie w małych organizacjach (lub w organizacjach wojskowych i policyjnych), a także w otoczeniu burzliwym, kiedy należy szybko reagować na bodźce. Szybki rozwój organizacji i nagła utrata lidera zwykle powodują chaos w organizacji, załamanie kultury i często także rozpad organizacji.

Kultura ról. Jej siłą jest znaczna specjalizacja – kompetencje są ściśle określone. Struktura kultury ról jest strukturą blokową z liniami podporządkowania, przypominającą grecką świątynię. Mocną stroną kultury ról jest jej specjalizacja, każdy *filar świątyni* to samodzielny dział lub projekt, a także specjalista lub funkcja jaką sprawuje. Praca jest znacząco zbiurokratyzowana – każde stanowisko jest szczegółowo opisane, podane jest także, jakie kryteria należy spełnić, by przejść na wyższe stanowisko. Współpraca organizacyjna opiera się na procedurach i zakresach czynności. Władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji niż cech osobowości. Efektywność zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków. Kontrola w tej kulturze to kontrola procesu – sprawdzanie, czy wszystko zostało wykonane zgodnie z prawem, z procedurą, a nie czy wykonano to w sposób efektywny. Kultura ról sprawdza się w otoczeniu stabilnym, w sytuacji, gdy zmiana wyznaczonych celów nie jest zbyt częsta – jest ona charakterystyczna dla urzędów administracji i wyższych uczelni. Zmiana kultury właściwie nigdy nie następuje (raczej administracja się rozrasta). Jedynie zmiana prawa i procedur wywołuje zmiany w kulturze. Problemy mogą wystąpić także w przypadku nagłej zmiany w otoczeniu lub nagłego braku silnego zarządu.

Kultura celu/zadania. Oparta na dążeniu do osiągnięcia celu, wykonania zadania. Ukierunkowana całkowicie na pracę zespołową. Władza wynika z kompetencji (wiedzy i doświadczenia). O miejscu w strukturze decyduje realizacja aktualnych celów i to kto z zespołu jest ekspertem odpowiednim do realizacji tego celu lub zadania w ramach celu. Graficznie kultura jest przedstawiona jako siatka z różną grubością linii. Charakterystyczną cechą jest przydzielanie poszczególnym członkom zespołu ekspertów

szerszych, trudniejszych zadań, jeśli poprzednio powierzone wykonali dobrze. Kontrola w tej kulturze jest kontrolą efektu (procesem zajmują się eksperci). Zaletą tej kultury jest ogromna elastyczność i możliwość przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Przy realizacji długotrwałych projektów i stabilnym otoczeniu kultura celu może przekształcić się w kulturę roli. Struktura ta charakterystyczna jest dla organizacji oświatowych.

Kultura indywidualności. W kulturze tej jednostka stanowi centrum. Rola organizacji sprowadza się do zorganizowania odpowiedniego miejsca pracy, które ma zaspokoić potrzeby jednostki. Sprawdza się w przypadku wolnych zawodów (oraz organizacji biznesmenów). Najczęściej spotykamy ten typ kultury w organizacjach kulturalnych, gdzie szef ma władzę formalną, ale nie ma wpływu na działalność pozostałych artystów, a także w organizacjach prawników, księgowych, architektów i konsultantów/doradców. Kontrola w tej kulturze jest zewnętrzną kontrolą efektu (np. opinie widzów, frekwencja na koncertach, zadowolenie klienta).

Reasumując, w kulturze władzy ważne są znajomości, w kulturze roli – kwalifikacje, w kulturze celu – kompetencje, w kulturze jednostki – wolność. Każdy z tych rodzajów kultury ma swe pozytywne i negatywne cechy (tabela 3).

Tabela 3. Zalety i wady poszczególnych rodzajów kultur organizacji

Rodzaj kultury	**Zalety**	**Wady**
Kultura władzy	Zjednoczenie wysiłku Szybkość działania Silny lider Pewność Lojalność	Ograniczanie przez lidera Nadmiar polityki Izolacja lidera od złych informacji Informacja źródłem władzy Przepracowanie Liderów Krótkookresowe myślenie
Kultura ról	Dobrze zaprojektowany system Przejrzysty rozkład władzy Struktura Szybkie wdrażanie do pracy	Ograniczona władza jednostek Powolne zmiany Niski poziom zaufania Działanie zgodnie z procedurami Ludzie jako funkcje

Rodzaj kultury	Zalety	Wady
Kultura celu	Wysoka motywacja Maksymalne wykorzystanie talentów Szybkość uczenia się Jedność wysiłków Zredukowana kontrola Wspólne cele	Zniechęcenie /wypalanie się Nietolerancja Arogancja Orientacja wewnętrzna
Kultura jednostki	Dobra komunikacja Zaangażowanie Duże zaufanie Samorealizacja Troska	Zaniedbywanie zadań Jednostka ważniejsza od organizacji Powolne podejmowanie decyzji Powolne zmiany Utrata kierunku działania Frustracja / utrata ambicji

Inny podział kultur organizacji (zaproponowany m.in. przez R. Harrisona), zwany *4C,* obejmuje również cztery rodzaje: (1) kulturę współdziałania (Collaboration) – w której głównymi wartościami są: współdziałanie, nastawienie na klienta, wspólne podejmowanie decyzji; (2) kulturę kontroli (Control) – w której głównymi wartościami są: pewność, przewidywalność, bezpieczeństwo, stabilizacja, porządek, standaryzacja, dyscyplina; (3) kulturę kompetencji (Competence) – w której głównymi wartościami są: osiągnięcia, wysoka jakość, unikalność produktów i usług, profesjonalizm, doskonalenie; oraz (4) kulturę doskonalenia (Cultivation) – w której głównymi wartościami są: rozwój, wiara, zaufanie, oddanie, zaangażowanie, kreatywność, subiektywizm; decyzje podejmowane na podstawie opinii innych.

Należy zwrócić uwagę, iż omówione wyżej typy kultury organizacji są tzw. *idealnymi* typami, a więc w rzeczywistości występują indywidualnie bardzo rzadko lub w ogóle. W każdej organizacji można znaleźć kilka lub nawet wszystkie elementy charakterystyczne dla określonych typów kultury. Jednak przy określeniu typu kultury organizacji brane są pod uwagę dominujące elementy konkretnego typu *idealnego.*

Funkcje kultury organizacji

Kultura organizacyjna jest jednym ze wskaźników sukcesu organizacji. Funkcje kultury organizacji dotyczące dostosowania wewnętrznego to przede wszystkim: określenie wspólnych pojęć, wspólnego języka; wytyczanie granic grupy (określenie kryteriów akceptacji lub odrzucenia); wyznaczanie zasad władzy i kryteriów zmiany statusu; określanie autorytetu; określanie zasad nagród i kar, określanie zasad krytyki;

unikanie konfliktu, zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa i afirmacji. A zatem, kultura organizacji zapewnia potrzeby bezpieczeństwa, przynależności i przewidywalności, wpływa na postawy i zachowania.

Generalne funkcje kultury organizacji to funkcja wewnętrzna i funkcja zewnętrzna. Funkcja wewnętrzna kultury obejmuje trzy rodzaje ról:

Integracyjną – integruje zespół w realizacji celów poprzez wskazanie na wartości wspólne członków organizacji i na fakty świadczące o realizacji wspólnych wartości, przez co buduje się tożsamość organizacji. Innymi słowy kultura w swej funkcji integrującej łączy to co wspólne, pomija natomiast to, co indywidualne i różnicujące.

Percepcyjną (zwaną także poznawczo-informacyjną) – ujednolica sposób postrzegania celów organizacji i sposób postrzegania środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, dzięki czemu nadaje znaczenie stosunkom społecznym i organizacyjnym.

Adaptacyjną – przystosowanie poprzez narzucenie pewnych norm i zasad. Funkcja ta stabilizuje warunki działania organizacji poprzez wyjaśnianie celu i wzorców podejmowanych działań. W konsekwencji jest czynnikiem mobilizującym i motywującym do działania, a poprzez przystosowanie do specyfiki systemu zarządzania daną organizacją ułatwia podejmowanie decyzji.

Warunki otoczenia organizacji mają znaczący wpływ na zmianę hierarchii wartości w danej organizacji, stąd funkcje kultury organizacji dotyczące dostosowania zewnętrznego sprowadzają się przede wszystkim do: zrozumienia przez pracowników (członków organizacji) misji i strategii organizacji oraz identyfikację celów organizacji; integracji członków organizacji i zwiększenia zaangażowania w realizację celów; jednolitego i jednoznacznego postrzegania przez pracowników kryteriów systemu ocen efektów pracy, umożliwiają doskonalenie działania i (w razie potrzeby) zmianę celów.

Do realizacji funkcji dostosowania zewnętrznego niezbędna jest zgoda członków organizacji co do celów strategicznych – ważną rolę odgrywa tu lider, który kształtuje kulturę organizacji.

Kultura w partnerstwie trójsektorowym

Partnerstwo lokalne – trójsektorowe to porozumienie instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, które chcą wspólnie działać dla dobra i rozwoju swego regionu. Charakterystyczną cechą partnerstwa trójsektorowego jest to, iż tworzone jest ono przez zmieniające się podmioty, podlega wpływowi czynników zewnętrznych i wewnętrznych, jest w ciągłym procesie zmian.

Tworząc partnerstwo trójsektorowe należy być świadomym, iż każdy podmiot wchodzący w skład partnerstwa ma już swoją utrwaloną kulturę organizacyjną (z wszystkimi jej aspektami). Wchodząc w partnerstwo należy więc dokonać przewartościowań elementów kultury organizacyjnej. Przystępując do współpracy tworzymy i stajemy się członkiem nowej organizacji i w takiej sytuacji należy – być może – zrezygnować z pewnych ukształtowanych wartości, postaw, zachowań i przejąć inne elementy kultury organizacyjnej, wspólne dla wszystkich członków partnerstwa.

Wspólne elementy kultury organizacyjnej, to: wartości uniwersalne (niezmienne, ponadczasowe, o szczególnym znaczeniu, uważane za nadrzędne niezależnie od sytuacji, kultury, czy regionu, które są wynikiem rozwoju samoświadomości), kultura narodowa, system wartości społeczeństwa (hierarchia wartości, mechanizmy wartościowania i komunikowania), kultura lokalna, ale to także wrażliwość na zmiany (w przypadku, gdy przed przystąpieniem do partnerstwa każdy z podmiotów miał silną kulturę zorientowaną na otoczenie).

Różne elementy kultury poszczególnych podmiotów w partnerstwie przejawiać się mogą w relacjach zawodowych, w zarządzaniu i w relacjach ze środowiskiem. W relacjach zawodowych mogą to być np.: stosunek lidera organizacji do jej członków i pracowników, relacje wzajemne wśród pracowników, zasady i formy współpracy, stosunek do innych osób związanych z organizacją, stopień współodpowiedzialności za osiąganie celów organizacji. W sposobie zarządzania będą to np.: system przepływu informacji, pełnienie ról, przydział zadań do wykonania, skuteczność działania, wspomaganie rozwoju członków organizacji, dbałość o majątek organizacji itp. W relacjach ze środowiskiem te różne elementy kultury to np.: system przepływu informacji na zewnątrz, realizacja społecznie pożądanych celów, aktywny udział w życiu społeczności lokalnej.

Tworząc kulturę organizacji, jaką jest partnerstwo trójsektorowe, należy szczególnie pamiętać, iż kultura organizacji współtworzy tożsamość organizacji; kulturę organizacji współtworzą ludzie – członkowie tej organizacji; kultura organizacji tworzy specyficzne normy zachowań; kultura organizacji jest pochodną misji i wizji organizacji; ogromne znaczenie w kształtowaniu kultury organizacji ma jej lider. I jeszcze jedna bardzo istotna uwaga – kultura organizacji powinna mieć cechy pozytywne, ale bywa, iż ma także negatywne. O pozytywnej kulturze organizacji możemy mówić, gdy jej członkowie darzą się zaufaniem, myślą pozytywnie, pracują zespołowo (pomagają sobie wzajemnie), są skłonni do podejmowania ryzyka, są dumni z tego *co* i *jak* robią, mają poczucie odpowiedzialności za to co robią. Natomiast kulturę organizacji postrzegamy jako negatywną, gdy jej członkowie zajmują się przede wszystkim ochroną siebie, swojej

pozycji, stanowiska, utrzymaniem *status quo*; tracą czas i energię na plotki; nie podejmują ryzyka z obawy przed krytyką; są nieodpowiedzialni w działaniu.

Zmiany kultury organizacji

Czasem zadajemy sobie pytania: czy należy, kiedy, w jakiej sytuacji i jak często zmieniać kulturę organizacji. W momencie tworzenia nowej organizacji jest okazja do stworzenia kultury najlepiej służącej osiąganiu celów tej nowej organizacji. Wraz z długością działania organizacji umacnia się sama organizacja, ale także utrwala się jej kultura. Z uwagi na to, iż kultura charakteryzuje się stosunkowo stabilnymi i trwałymi cechami, staje się bardziej odporna na zmiany. Ale w niektórych sytuacjach zmiany te są niezbędne. Zmiany kultury organizacji należy dokonać, gdy: nie sprzyja ona realizacji funkcji wewnętrznych, nie spełnia oczekiwań zarządu, nie przyczynia się do wzrostu efektywności działań organizacji. Zawsze pamiętać należy, iż zmiana kultury jest bardzo trudna i aby była skuteczna w zmianę muszą zaangażować się wszyscy członkowie organizacji, ponieważ kultura tworzona jest przez wszystkich.

Koźmiński i Obłój wyróżniają trzy typy zmiany kultury organizacji: (1) zmianę regresywną (powrót do rozwiązań z przeszłości); (2) zmianę adaptacyjną (poprzez modyfikację starych rozwiązań poprzez dodanie nowych elementów); (3) zmianę innowacyjną (która dotyczy postaw kultury i odnosi się do najbardziej istotnych jej elementów). Podobne podejście do zmiany kultury prezentuje P. Galiardi, który wyróżnia: (1) zmianę typu „błędne koło", kiedy organizacja nie jest w stanie uczyć się na własnych błędach i za niepowodzenia obwinia poszczególnych członków (lub grupy) organizacji, a często także czynniki zewnętrzne; (2) zmianę typu „rewolucja kulturowa", kiedy następuje szybka, radykalna zmiana, często także zmiana personelu; (3) zmianę ewolucyjną, w czasie której członkowie organizacji mogą zrozumieć sens zmiany.

Powodzenie zmiany kultury organizacji uzależnione jest od następujących warunków: nie należy wprowadzać kryteriów kultury niemożliwych do spełnienia; wszyscy członkowie organizacji muszą być w stanie dostosować się do nowej kultury organizacji (także liderzy!); jeśli trzeba, to należy przeszkolić członków organizacji (lub nawet zwolnić niektórych).

Uważa się, iż silna kultura organizacyjna generalnie nie wymaga zmiany. Spójrzmy zatem co ona oznacza i od czego zależy i czy zawsze jest korzystna dla organizacji. Siła kultury organizacyjnej zależy od: (1) stopnia jej upowszechnienia, czyli od tego jak wielu jej członków akceptuje dominujące w organizacji wartości, (2) stopnia zakorzenienia, czyli od tego jak bardzo się z nimi identyfikują, (3) wyrazistości wzorców, czyli od tego na ile

klarowne są wyobrażenia tego co jest pożądane lub zabronione, (4) zakresu obowiązywania, czyli jakich sfer dotyczy regulacja zachowań, (5) czasu trwania, czyli jak długo wartości te obowiązują w organizacji.

Silna kultura organizacji ma zalety i wady. Wśród zalet można wymienić: znajomość i przestrzeganie przez większość (lub wszystkich) pracowników norm i wartości, wiedzę o tym co jest pożądane, a co zakazane, wiedzę jak się zachować w określonych sytuacjach, a co więcej – pracownicy są przekonani o słuszności obowiązujących wartości i często przenoszą je na grunt prywatny. Mają przez to poczucie bezpieczeństwa w organizacji, wyższą samoocenę, akceptację, pomoc i uznanie w grupie, dumę i prestiż zawodowy. Sama organizacja także zyskuje – nie musi stosować wielu formalnych form skłaniających pracowników do przestrzegania norm kultury, zwiększa się lojalność pracowników i ich identyfikacja z organizacją, doskonali się komunikacja i zwiększa efektywność działania. Natomiast wśród wad silnej kultury organizacji zauważyć można pewną barierę dla innowacji niezbędnych w rozwoju organizacji, barierę w przepływie informacji krytycznych wobec istniejącej filozofii organizacji, czy też bariery w stosunku do osób nie wpisujących się w określone wzorce, co w dłuższym okresie może skutkować blokadą zmian w organizacji i w rezultacie ograniczeniem możliwości rozwoju firmy.

Nasuwa się więc pytanie czy korzystne dla organizacji jest posiadanie silnej kultury. Pamiętać należy, iż zarówno satysfakcja osobista członków organizacji jak i jej efektywność mają w swym rozwoju punkty krytyczne, po przekroczeniu których następują skutki negatywne. Warto zwrócić uwagę na ścisły związek silnej kultury organizacyjnej z charakterem otoczenia organizacji – przynosi ona efekty tylko wówczas, gdy jest dostosowana do otoczenia.

Literatura:

1. Aniszewska G., Gielnicka I., 1999. *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy.* Wydawnictwo Doskonalenie Kadr, Warszawa.
2. Czerska M., 2003. *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwania dla współczesnego menedżera.* Wyd. Difin, Warszawa.
3. Nogalski B., 1998. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji.* Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz.
4. Sikorski C., 2002. *Kultura organizacyjna*. Wyd. C.H.Beck, Warszawa.
5. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., jr., 2001. *Kierowanie*. Wyd. PWE, Warszawa.
6. Sułkowski Ł., 2002. *Procesy kulturowe w organizacjach.* Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
7. Zbiegień-Maciąg L., 1999. *Kultura w organizacji.* Wyd. PWN, Warszawa.

ANALIZA POTENCJAŁU ORGANIZACJI I METODY AKTYWIZACJI CZŁONKÓW POPRZEZ INDYWIDUALIZACJĘ ZADAŃ I WYZNACZANIE RÓL

Wprowadzenie

Analiza potencjału organizacji LGD służy ocenie jej wewnętrznej sytuacji, kondycji ekonomicznej i społecznej, pozycji w środowisku, relacji z partnerami i społecznością lokalną, a także określa rodzaje i zakres doskonalenia działalności, by odpowiadać na potrzeby społeczne i sprostać wyzwaniom, jakie niosą zmiany otoczenia i dynamiczny rozwój lokalny i regionalny. Mówiąc o aktywizacji członków LGD mamy tu na myśli aktywizację społeczną, gdyż organizacja LGD jest organizacją działającą dla rozwoju społeczności lokalnej (w sensie społecznym i gospodarczym). Zgodnie z definicją aktywizacja społeczna to zespół działań zmierzających do wywołania motywacji do działania. Osiągana jest poprzez specjalistyczne oddziaływanie na człowieka, wykorzystujące, kształtujące i rozwijające jego umiejętności osobiste i społeczne.

W literaturze przedmiotu można spotkać opis kilku, przynoszących efekty, metod aktywizacji społeczności lokalnych. Należą do nich m.in.: (1) animacja społeczno-kulturalna, która wyzwala twórczą aktywność i potencjał oraz ukierunkowuje działanie i motywuje do działania; (2) organizowanie się społeczności (ruch społeczny) celem rozwiązania trudnych problemów; (3) aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych poprzez określenie działań ludzi w kierunku zaspokojenia ich potrzeb; (4) planowanie społeczne w środowisku lokalnym, które jest formą inicjowaną przez samorząd lokalny; (5) edukacja społeczności lokalnej w formie pozaszkolnej oświaty; (6) budowanie i aktywizacja społeczności lokalnej poprzez współpracę różnych podmiotów; (7) kompleksowa koordynacja lokalnych inicjatyw poprzez stworzenie partnerstwa trójsektorowego; (8) akcje i działania społeczne pokrzywdzonych mieszkańców.

Wśród wielu metod aktywizacji do działania w tym rozdziale ograniczymy się do indywidualizacji zadań i wyznaczania ról. Obie te metody (czy raczej sposoby aktywizacji wpisujące się w kilka z wymienionych metod) są spójne i wzajemnie uzupełniające się. Zarówno indywidualizacja zadań, jak i wyznaczana i przyjmowana rola (funkcja) uzależnione są od indywidualnych predyspozycji, ale także preferencji członków LGD.

Przyjęcie roli narzuconej co prawda motywuje do działania, ale wymaga nieco więcej czasu do nabycia wiedzy i umiejętności związanych z pełnieniem tej roli.

Potencjał organizacji – istota, definicje

Potencjał organizacji definiowany jest jako posiadanie unikatowych zdolności działania, które sprawiają, iż organizacja ta jest niepowtarzalną, trudną do naśladowania, a dzięki temu konkurencyjną, a zarazem postrzeganą jako wzór i płaszczyzna odniesienia.

Na potencjał organizacji składają się zasoby wewnętrzne (społeczne, materialne, finansowe, informacyjne, ale także struktura organizacyjna, sposób zarządzania (przywództwo) i niezwykle ważna kultura organizacji) oraz otoczenie (społeczne, ekonomiczne, technologiczne, polityczne, prawne, międzynarodowe).

Wśród zasobów wewnętrznych najczęściej zwraca się uwagę na zasoby materialne, finansowe, informacyjne i od jakiegoś czasu również na zasoby ludzkie, które postrzegane są jako najcenniejszy zasób organizacji, a więc traktowane są podmiotowo. Ważnym elementem jest także sposób zarządzania / przywództwo, w którym szczególną rolę odgrywają przede wszystkim umiejętności przywódcze niezbędne w określaniu celu organizacji, wytyczaniu kierunków działania, tworzeniu warunków do działania, tworzeniu struktury organizacji, określaniu systemu i stylu zarządzania, inicjowaniu działań i motywowaniu do działania.

Wartością zasobów ludzkich są przede wszystkim: wiedza i umiejętności, postawy, zachowania, predyspozycje do pełnienia ról. Dzięki tym wartościom pełnią znaczącą rolę w kształtowaniu relacji międzyludzkich (są partnerem, twórcą norm i zasad kultury), pełnią inne ważne role i zadania w organizacji (indywidualne i zespołowe, role zadaniowe, przywódcze), mają wpływ na wyniki organizacji (jako twórcy, inicjatorzy i kreatorzy zmian).

Metody aktywizacji członków organizacji

Podstawowymi warunkami aktywizacji członków organizacji są: rozeznanie zasobów wiedzy, umiejętności i unikalnych zdolności członków organizacji, rozeznanie oczekiwań indywidualnych, edukacja / szkolenia (ustawiczne), precyzyjna informacja o celach organizacji, otwartość na inicjatywę i zmiany, precyzyjne określenie i wyjaśnienie zadań do wykonania, informacja o skutkach działań, stworzenie zespołów wykonawczych, stworzenie kryteriów motywacyjnych oraz przydział ról w organizacji.

Z uwagi na to, iż zasoby ludzkie są najcenniejszym zasobem organizacji niezbędna jest znajomość szczegółowych cech poszczególnych członków organizacji, a mianowicie

poziomu ich wiedzy, umiejętności, postaw i predyspozycji. W uzyskaniu tych informacji może pomóc kwestionariusz samooceny członków indywidualnych w sensie ich przydatności w działalności LGD. Oczywiście będzie to ocena subiektywna, ale wykonana przy użyciu wcześniej określonych kryteriów i skali ocen może stanowić interesujące i przydatne w działalności LGD kompendium wiedzy. W ocenie wiedzy, umiejętności i postaw powinny znaleźć się kryteria wiedzy zawodowej, wiedzy szczególnej (unikatowej), umiejętności związane z działalnością LGD, inne umiejętności przydatne w pracy z LGD, pozytywne i krytyczne postawy wobec działalności LGD, a także innowacyjna / twórcza postawa w działalności LGD.

Przykładem oceny potencjału LGD w sensie zasobów ludzkich – ich wiedzy, umiejętności i predyspozycji do pełnienia ról i zadań w działalności LGD są wyniki warsztatów przeprowadzonych w marcu 2012 w Oddziale Centrum Doradztwa Rolniczego w Krakowie. Uczestnicy tych warsztatów (30 osób) dokonali samooceny własnego potencjału intelektualnego (wiedzy, umiejętności i predyspozycji). Określając zasoby wiedzy zawodowej wymienili oni 51 zakresów, wśród których znalazło się wiele interesujących, istotnych dla działalności LGD zawodów. W odniesieniu do wiedzy unikalnej wskazali aż 37 rodzajów, wśród których znalazły się np. historia sztuki, znajomość secesji wiedeńskiej, czy zasady etykiety i savoir-vivre. W odniesieniu do umiejętności ściśle związanych z działalnością LGD wskazali wiele umiejętności z zakresu komunikacji społecznej, umiejętności organizacyjne, logistyczne, doradcze, analityczne, zarządzania zespołami ludzkimi, animacji społeczności lokalnej, inicjowania i kreowania rozwoju lokalnego, przygotowania projektów i zarządzania projektami, interpretacji zarządzeń, umiejętności prowadzenia szkoleń i kampanii informacyjnych i promocyjnych, czy wreszcie poszukiwania niekonwencjonalnych źródeł finansowania działalności LGD, a jedna z osób wymieniła wysoki stopień sprawności swego działania określając go „potrafię wykonać w szybkim tempie kilka rzeczy równocześnie".

Biorąc pod uwagę wymienione w sumie 88 rodzajów wiedzy i umiejętności, jakie posiada ten 30-osobowy zespół, można stwierdzić, iż potencjał intelektualny jest ogromny. Oczywiście w warsztatach uczestniczyli przedstawiciele kilku LGD i wymienione przez nich zasoby wiedzy i umiejętności nie należy uogólniać. Niemniej przypuszczać należy, iż każda LGD ma znaczący potencjał intelektualny, który w umiejętny sposób wykorzystany może przynieść wiele pozytywnych działań i efektów w rozwoju lokalnym. Jednakże należy wcześniej dokonać takiej oceny, by mieć świadomość, jakimi zasobami intelektualnymi dysponujemy, jakie i do jakich zadań mają predyspozycje oraz jakie role i zadania można im powierzyć oraz jak dużą odpowiedzialnością obarczyć. Wybrane przykłady wiedzy, umiejętności i predyspozycji uczestników warsztatów zawiera tabela 4.

Tabela 4. Wybrane przykłady potencjału wiedzy, umiejętności i postaw innowacyjnych członków LGD

Zakresy wiedzy zawodowej	Zakresy wiedzy unikalnej	Umiejętności związane z działalnością LGD	Twórcza postawa w działalności LGD
Architektoniczno-budowlana; Zarządzanie (szeroko pojęte); Ekonomiczna, księgowa i bankowa; Geograficzna, etnograficzna, historyczna, kulturoznawcza; Socjologiczna, pedagogiczna; Informatyczna; Prawnicza; Promocja i marketing; Kreowanie wizerunku publicznego i komunikacja społeczna; Znajomość języków obcych;	Artystyczna (animacja, projektowanie); Muzyczna; Fotograficzna i grafika komputerowa; Sztuka mediacji i negocjacji; Dziennikarstwo; Secesja wiedeńska; Rozwój lokalny; Historia i kultura regionu; Muzealnictwo (gromadzenie i opracowanie dóbr kultury materialnej i niematerialnej); Tworzenie strategii rozwoju regionu; Hippika; Nauczanie e-learningowe; Savoir-vivre;	Kreatywność w realizacji zadań; Animacja i motywacja społeczności; Dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia (kierowanie zmianą); Przygotowanie projektów i wniosków o dofinansowanie; Tworzenie budżetu, rachunkowość; Organizacja i zarządzanie zespołem; Logistyka i koordynacja działań; Tworzenie materiałów prasowych;	Warsztaty ginących zawodów; Portale internetowe wsi; Stworzenie planów eko-muzeum; Konkurs na inicjatywę integracyjną; Konkurs na legendy i mity obszaru LGD i ich publikacja; Inwentaryzacja lokalnych produktów; Stworzenie internetowego punktu konsultacji dla mieszkańców obszaru; Utworzenie tras do uprawiania Nordic Walking;

Źródło: opracowanie własne na podstawie oceny wiedzy, umiejętności i postaw członków LGD dokonanej na warsztatach zorganizowanych w CDR O. Kraków w marcu 2012

W ocenie preferencji i predyspozycji przydatne mogą być oceny preferencji w działalności LGD w sensie zakresu pracy indywidualnej oraz rodzaju zespołu zadaniowego w sensie preferencji pracy zespołowej. Uczestnicy warsztatów biorąc pod uwagę swe umiejętności wskazali 20 ról, jakie mogą pełnić w zespołach zadaniowych (m.in. w zespołach analitycznych, projektowych, integracyjnych, zarządzających) oraz 21 ról indywidualnych, wśród których znalazły się np. role koncepcyjne i role koordynacyjne.

Ważna może okazać się informacja o predyspozycji do pełnienia ról w LGD (zadaniowych, kierowniczych, decyzyjnych) oraz wskazanie ról, jakich od ocenianego

oczekują lub do jakich nakłaniają go inni. Uwzględniając swe predyspozycje uczestnicy warsztatów wskazali 30 ról zadaniowych oraz 20 ról kierowniczych, które mogą pełnić (tylko jedna osoba stwierdziła, iż „nie nadaje się na żadne kierownicze stanowisko", mimo posiadania odpowiedniego przygotowania teoretycznego, brak jej odwagi do podjęcia tak dużej odpowiedzialności). Wśród ról decyzyjnych wymienili oni 21 różnych zakresów działania, w których niezbędne są predyspozycje do podejmowania decyzji i które to role mogą pełnić – znalazły się tu m.in. decyzje strategiczne, decyzje personalne, finansowe, czy delegowanie zadań i odpowiedzialności.

Uczestnicy warsztatów są świadomi, jakie oczekiwania związane z ich działalnością w LGD mają społeczność lokalna, instytucja, dla której pracują, instytucje otoczenia, czy inni członkowie LGD. Wymienili oni 36 różnych oczekiwań kierowanych pod ich adresem – są wśród nich oczekiwania, które mogą zaakceptować i podjąć takie role (zadania), ale są także oczekiwania, które nie mogą zostać przez nich zaakceptowane, ponieważ nie mają do nich odpowiednich predyspozycji, lub byłyby zbyt dużym obciążeniem czasowym i zwiększoną odpowiedzialnością lub też nie mogą zaakceptować, ponieważ „nie zamierzają wykonywać obowiązków, które należą już do innych". Wśród ról, które mogą spełnić oczekiwania innych wymienili m.in. rolę eksperta, doradcy, inicjatora i koordynatora działań.

Podobnie przydatne mogą okazać się informacje dotyczące określenia roli partnerstwa w LGD i oceny stopnia zaangażowania w działalności LGD. Tego typu ocenę można wykonać pracując w grupach nominalnych złożonych z przedstawicieli trzech sektorów. Oceny każdego z sektorów można dokonać używając specjalnych arkuszy ocen, na których rola, jej zakres i stopień zaangażowania każdego sektora zostaną ocenione przy użyciu ustalonej skali. Arkusz ten powinien także zawierać informacje o tym, co należy udoskonalić w relacjach poszczególnych sektorów w partnerstwie.

Mając szczegółową wiedzę o kompetencjach, predyspozycjach i oczekiwaniach poszczególnych członków LGD można określić dla nich zadania indywidualne i określić rodzaj i zakres ról.

Indywidualizacja zadań

Indywidualizacja jest jedną z metod aktywizacji zawodowej i społecznej członków organizacji. Przydział zadań wymaga szczegółowej informacji o zakresie wiedzy, umiejętnościach, predyspozycjach i doświadczeniu oraz oczekiwaniach konkretnej osoby, ponieważ wraz z przydziałem zadań delegowany jest pewien zakres władzy i odpowiedzialności. W przypadku indywidualizacji zadań, ale wykonywanych w zespole

zadaniem menedżera jest odpowiedni dobór osób do wykonania określonego zadania w zespole. Wiąże się to z precyzyjnym określeniem celu zespołu, wyborem lidera zespołu, przydziałem ról w zespole oraz monitorowaniem pracy w zespole. Ponadto poza kompetencjami osób, niezbędnymi do wykonania określonego zadania i osiągnięcia celu w zespole koniecznym jest zwrócenie uwagi na umiejętności komunikacyjne poszczególnych członków zespołu, co ułatwi dobre relacje w zespole i zapobiegnie ewentualnym sytuacjom konfliktowym.

Wyznaczanie ról

Rola społeczna to inaczej funkcja, jaką powinna pełnić dana osoba. Rola może być wyznaczona (przypisana) lub osiągana dzięki posiadanym kompetencjom lub poprzez dążenie do niej i zabieganie o wybór do pełnienia określonej roli / funkcji. Wszystkie role, które występują w społeczeństwie, są zależne od innych i wzajemnie się uzupełniają. Rola społeczna wyznacza pewien zespół norm i wzorców postępowania, a wówczas pełniąc określoną rolę przestrzegamy te normy i wzory postępowania i przez to spełniamy oczekiwania otoczenia, ale oczekujemy także, iż inni będą zachowywać się podobnie. Zaobserwować można jednak tzw. zjawisko negacji roli, tzn. świadomego jej odrzucenia poprzez postępowanie niezgodne z jej wymogami. Zjawisko to występuje w przypadku znacznego wpływu pełnionej roli na cechy osobowościowe związane ze zbyt długim okresem pełnienia określonej roli.

Generalnie w organizacji występuje podział na trzy rodzaje ról:

Role zadaniowe – role indywidualne – przydzielane zgodnie z opracowanymi wcześniej kryteriami;

Role decyzyjne – role indywidualne lub grupowe – wyznaczane zgodnie ze statusem i regulaminem organizacji;

Role kierownicze – role indywidualne lub grupowe – wyznaczane zgodnie ze statutem i regulaminem organizacji.

Przykłady ról zadaniowych w organizacji: lider organizacji (autorytet z racji funkcji i kompetencji), ekspert ds. organizacji i koordynacji pracy (współpraca międzygrupowa), ekspert ds. gromadzenia i analizy informacji, ekspert ds. opracowywania projektów, ekspert ds. pozyskiwania środków na realizację projektów (przygotowywanie wniosków aplikacyjnych), ekspert ds. monitorowania realizacji zadań strategicznych i projektów, reporter (raportowanie zarządowi efektów pracy zespołów zadaniowych), ekspert

metodyczny (facylitator procesu pracy i jakości pracy), mediator (w sprawach konfliktowych), Public relations (informacja + promocja).

Wśród ról, które mamy możliwość wyboru, wyróżnić można: role, które chcę pełnić; role, które mogę pełnić; role, w których widzą mnie inni; role, które proponują mi inni; role, które narzucają mi inni; role, które muszę pełnić.

Jednym z podstawowych warunków aktywizacji działalności jest motywacja do działania. Według definicji motywacja to stan gotowości istoty rozumnej do podjęcia określonego działania, to wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określających podłoże zachowań i zmian. To wewnętrzny stan człowieka mający wymiar atrybutowy. Jeśli odniesiemy pojęcie motywacji do celów, które mamy realizować, to możemy stwierdzić, iż motywacja do działania w realizacji celów zależy w dużym stopniu od poprawnego wyznaczenia celów oraz dobrego zarządzania celami. Potwierdza to teoria wyznaczania celów E. Looka, która mówi, iż powinniśmy wyznaczać konkretne cele, będące wyzwaniem dla ich realizatorów, powinniśmy doprowadzić do akceptacji celów i angażowania się w ich wykonanie, a także wyjaśniać priorytety celów i nagradzać za osiąganie celów.

Elementem motywacyjnym może być tzw. praca motywacyjna, celem której jest wykonanie zadań, zadowolenie z pracy i wartość dodana; stosowane metody: to upraszczanie pracy, rotacja zadań, rozszerzenie zakresu pracy, wzbogacanie pracy. Natomiast projektowanie pracy polega tu na: przydzielaniu konkretnych zadań konkretnym osobom w grupie, dostosowanie pracy do ich umiejętności lub przeszkolenie ich do wykonywania określonych zadań

Literatura:

1. Kamiński R., 2008. Aktywność społeczności wiejskich. Lokalne inicjatywy organizacji pozarządowych. IRWiR PAN, Warszawa.
2. Theiss M., 2006. Kapitał społeczny środowiska lokalnego – pojęcie i problemy [w:] Edukacja i animacja społeczna w środowisku lokalnym, red. Theiss W., Skrzypczak B. Warszawa

STRATEGIA ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE PLANOWANYCH ZMIAN W NOWYM OKRESIE PROGRAMOWANIA 2014-2020 – ZARZĄDZANIE ZMIANĄ ORAZ METODYKA WSPARCIA DLA LGD W JEJ BUDOWIE

Wprowadzenie

Słowo **strategia** jest określeniem pochodzenia greckiego, oznaczającym przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i bitew. Strategia militarna powinna określić cele w ich wzajemnym hierarchicznym i chronologicznym uporządkowaniu oraz wyznaczyć środki, które trzeba wykorzystać do osiągnięcia tych celów. Strategia powinna być opracowana po rozpoznaniu wszelkich uwarunkowań wpływających na cele oraz na możliwość pozyskania i wykorzystania środków.

Współczesne pojęcie strategii zostało rozszerzone na inne dziedziny. Strategie – podobne w swojej istocie i konstrukcji do strategii wojskowych – zaczęły być opracowywane przez jednostki gospodarcze, administrację publiczną oraz inne podmioty i organizacje pozarządowe.

Zakres tematyczny strategii

Jaki powinien być zakres strategii, czego powinna ona dotyczyć? Czy zakres ten różni się w zależności od tego, dla kogo strategia jest tworzona – np. dla jednostki wojskowej, przedsiębiorstwa, instytucji, organizacji pozarządowej? Zakres strategii powinien być zgodny z zakresem kompetencji podmiotu, która będzie strategię tę realizować.

Każda organizacja ma wpływ bezpośredni na pewne zjawiska i procesy, na inne ma wpływ pośredni. Poza zakresem strategii powinno znaleźć się wszystko to, co od organizacji tej jest zupełnie niezależne, co będzie wynikiem decyzji podejmowanych przez podmioty zewnętrze względem podmiotu realizującego strategię.

W przypadku lokalnej grupy działania strategię rozwoju organizacji opracowuje się po to, by organizacja dysponowała **własnym** dokumentem, dzięki któremu będzie mogła racjonalnie organizować swoje przyszłe działanie. Dlatego też w strategii dominujące miejsce powinny zająć te przedsięwzięcia, które lokalna grupa działania może sama

podjąć, i za które może odpowiadać. Strategia nie powinna więc zawierać celów, których realizacja uwarunkowana jest decyzjami zewnętrznymi zupełnie niezależnymi od organizacji i jednostek z nią współpracujących.

Tryb prac nad strategią

Strategie opracowują władze organizacji. Nie zawsze jednak przygotowanie fachowe może być wystarczające do tego, by można było uwzględnić wszystkie aspekty rozwoju organizacji. Często trudno jest także osobom uwikłanym w cały splot lokalnych zależności i relacji, mającym ogląd miejscowych procesów „od wewnątrz", dokonać chłodnej, obiektywnej oceny szans i możliwości rozwoju organizacji. Często jest to znacznie łatwiejsze dla specjalistów zewnętrznych. Z tych też powodów w przygotowaniu strategii rozwoju aktywnie mogą uczestniczyć eksperci zewnętrzni. Ich rolą nie powinno jednak być zastępowanie przedstawicieli organizacji w przygotowaniu strategii – powinni oni raczej przyjąć rolę „konstruktywnych krytyków" oraz – ewentualnie – redaktorów ostatecznego materiału.

Wybór kierunków rozwoju, formułowanie celów oraz wskazywanie na możliwe do uzyskania środki na ich realizację wchodzą w zakres obowiązków przedstawicieli organizacji przygotowującej strategię. Pojawia się w tym miejscu zagadnienie tzw. „mobilizacji społecznej", tj. zakresu, w jakim szeroko pojęci członkowie organizacji powinni uczestniczyć w przygotowywaniu strategii rozwoju (mówi się często o „uspołecznieniu" tworzenia strategii). Uznając mobilizację całej organizacji za czynnik korzystny, nie należy jednak rozumieć jej jako bezpośredniej działalności możliwie dużej liczby uczestników w pracach nad określaniem kierunków rozwoju, konkretnych programów operacyjnych (czy nawet planów poszczególnych przedsięwzięć). W pracach nad strategią może oczywiście uczestniczyć większa liczba osób, jednak ostateczny kształt powinien nadać dokumentowi wąski zespół, złożony z liderów oraz ekspertów.

Ważną cechą strategii jest jej walor informacyjny. Przygotowując i upowszechniając dokument strategiczny, organizacja prezentuje swoją ofertę współpracy z wszystkimi zainteresowanymi osobami, członkami i podmiotami – przedsiębiorstwami, instytucjami, samorządami lokalnymi. Im szerszy zakres współpraca ta przybierze, tym większe będą możliwości oddziaływania organizacji i tym większe będą szanse korzystnej realizacji strategii. Ważnym elementem strategii powinien być program monitorowania jej realizacji. Ma to działanie dyscyplinujące, może także stać się dobrą podstawą do wczesnej oceny poprawności przewidywań nt. przyszłości organizacji i weryfikacji wizji jej rozwoju.

Strategia rozwoju organizacji jest więc zestawem celów polityk, programów, działań uwarunkowań i decyzji, który określa czym jest organizacja, czym się zajmuje, dlaczego to robi i do czego dąży.

Budowa strategii organizacji jest procesem obejmującym następujące etapy:

- analizę i ocenę elementów otoczenia,
- analizę i ocenę potencjału organizacji,
- określenie wizji i misji organizacji,
- ustalenie celów: strategicznych, operacyjnych
- ustalenie podstawowych kierunków działań (przedsięwzięć) – wdrażanie strategii
- ewaluacja realizacji strategii.
- źródła finansowania działalności organizacji.

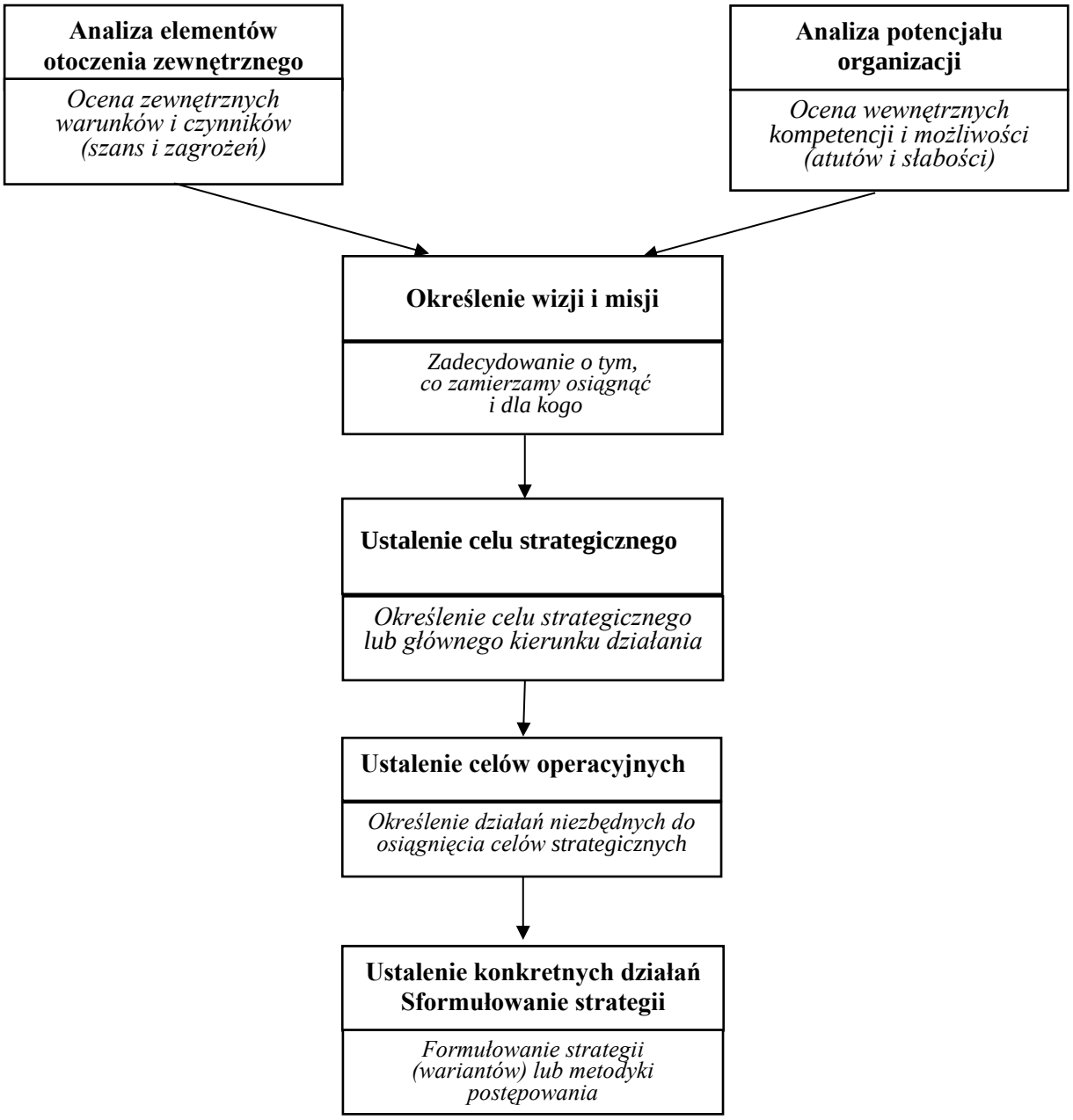
W procesie formułowania strategii poszukuje się odpowiedzi na pytania:

- gdzie jesteśmy?
- co powinniśmy i co chcemy robić oraz dla kogo?
    - co sprzyja realizacji założonych celów i jak to można wzmocnić?
    - co utrudnia realizację celów i jak to można osłabić lub usunąć?
    - co należy wprowadzić nowego?
    - z czego zrezygnować?
- gdzie chcemy być? dokąd podążamy?
    - co zamierzamy osiągnąć?
    - dokąd zmierzamy?
- jakie działania i zasoby zastosować, by osiągnąć cel ogólny?
    - jakie wartości wyznajemy?
    - jaką wybrać politykę?
    - jakie przyjąć procedury postępowania?
    - jakie zasoby są potrzebne?

Odpowiedzi na powyższe pytania dają ogólny zarys strategii organizacji.

Graficzne przedstawienie tego procesu przedstawia rysunek 8.

Rysunek 8. Etapy budowy strategii organizacji



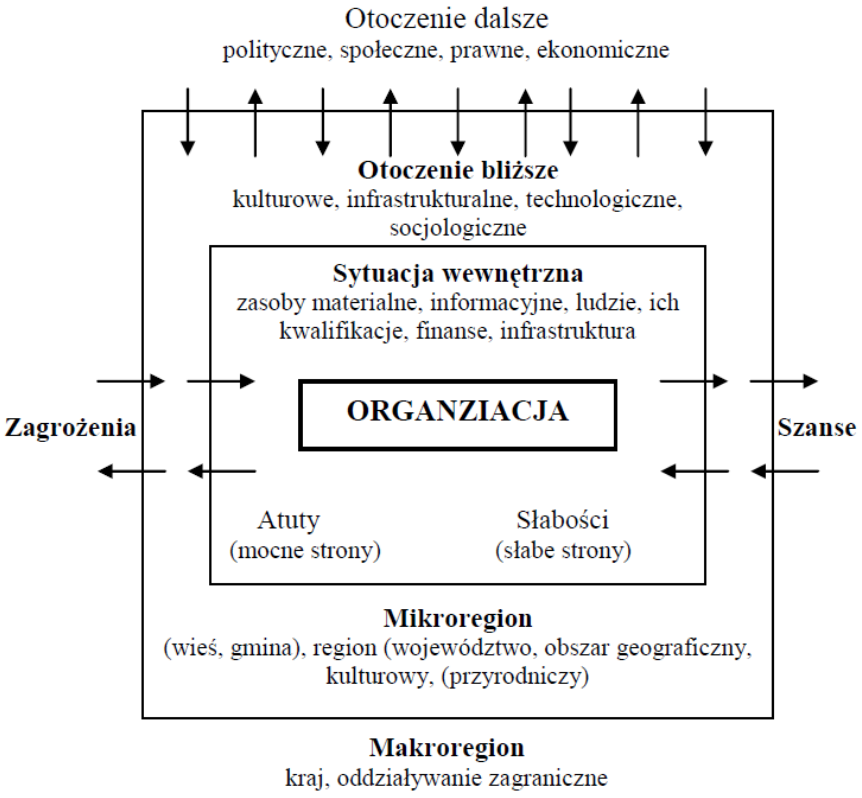
Źródło: Opracowanie własne

Analiza i ocena otoczenia

Warunki zewnętrzne organizacji są determinowane głównie przez stan, strukturę, złożoność i dynamikę składników otoczenia. Otoczenie organizacji jest to całokształt elementów, zjawisk, procesów i zdarzeń oraz innych instytucji kształtujących stosunki wymienne, zakres działania i perspektywy rozwojowe organizacji.

Otoczenie obejmuje wszystko to, co z zewnątrz może wpływać na wewnętrzną sytuację (potencjał) organizacji – na przykład ekonomiczny aspekt otoczenia to głównie rynek produktów (dóbr i usług), rynek pracy, rynek finansowy, źródła kapitału, a także szanse uzyskiwania dochodów, przy uwzględnieniu zmian i tendencji w gospodarce; społeczny aspekt otoczenia to przede wszystkim stosunek organizacji, jej członków i kadry do społeczeństwa, poszczególnych grup i ludzi, innych organizacji, podmiotów i instytucji. Istnieją różne podziały otoczenia. Otoczenie można podzielić na przykład na: makro- i mikrootoczenie, otoczenie ogólne i celowe – konkurencyjne, otoczenie dalsze i bliższe. Istnieją bardzo liczne i różnorodne powiązania między instytucją a jej otoczeniem.

Rysunek 9. Otoczenie organizacji



Źródło: Oddziaływanie otoczenia zewnętrznego na organizację (Morse, Niedzielski 1995; Żukowski 2006)

W procesie tworzenia strategii analiza i ocena otoczenia jest bardzo ważnym i odpowiedzialnym etapem, który umożliwia rozpoznanie przyszłych szans (okazji) i zagrożeń (ograniczeń) funkcjonowania i rozwoju organizacji; szczególnie cenne są informacje o wzajemnym oddziaływaniu otoczenia i organizacji.

W efektywnej analizie układu otoczenie-organizacja pomocny jest następujący zestaw pytań:

- w jakich warunkach społecznych, prawnych, ekonomicznych i innych funkcjonuje organizacja?
- jakie uwidaczniają się tendencje rozwoju, jakimi obszarami działalności należy się zająć?
- w jakich obszarach działają inne organizacje, podmioty, instytucje?
- jaka sytuacja jest w pozyskiwaniu kadry, możliwości jej współdziałania z otoczeniem i realizacji oczekiwań środowiska?
- jakie rozwiązania są konieczne, by w danej sytuacji osiągnąć sukces?
- czy przyjęte, planowane kierunki rozwoju mają uzasadnienie w konkretnych uwarunkowaniach środowiskowych, otoczenia, możliwości współpracy i współdziałania?
- czy planowane działania mieszczą się w strategiach rozwoju lokalnego, regionalnego oraz społecznego?

Rozpoznanie i diagnoza czynników oraz elementów otoczenia polega więc na identyfikacji kluczowych dla danej organizacji czynników zewnętrznych tworzących makrootoczenie. W tym etapie grupuje się poszczególne czynniki otoczenia według kryterium wywierania wpływu na dwie kategorie – szans lub zagrożeń dla danej instytucji. Opracowuje się następnie prognozę czynników zewnętrznych (otoczenia) i rozwoju sytuacji w otoczeniu (będą to głównie prognozy ustalające tendencje rozwojowe kluczowych czynników rozpoznanych w diagnozie elementów otoczenia lub scenariusze rozwoju sytuacji w otoczeniu). Pozwala to ocenić przyszłą sytuację organizacji w otoczeniu, przewidywane zmiany czynników tworzących warunki korzystne (szanse, okazje, możliwości) lub niekorzystne (zagrożenia, ograniczenia). Przydatna jest tu analiza SWOT. Można również wykorzystać inne metody analizy i oceny wpływu otoczenia na organizację.

Analiza i ocena potencjału organizacji

Do potencjału organizacji o podstawowym znaczeniu należy zaliczyć: ilość i jakość posiadanych zasobów materialnych, ilość i jakość zasobów pracy i zasobów informacyjnych, sposoby ich wykorzystania, sprawność systemów informacyjnych, wewnętrzny system motywacyjny, a także zdolności i umiejętności, potrzeby, postawy i przekonania dominujące wśród członków organizacji, pracowników i personelu kierowniczego. W procesie formułowania strategii ważną rolę odgrywa analiza i ocena

potencjału (wewnętrznej sytuacji) organizacji – bada się tu głównie różnorodne zasoby i ocenia kompetencje (zdolności, umiejętności).

Analiza i ocena potencjału organizacji umożliwia dokładne poznanie zasobów oraz kompetencji (umiejętności) członków organizacji i na tej podstawie określenie jej mocnych i słabych stron.

Identyfikacja mocnych i słabych stron jest szczególnie ważna przy formułowaniu strategii, ponieważ – z jednej strony – posiadanie przez instytucję odpowiednich zasobów jest podstawą do późniejszej realizacji przyjętego wariantu strategicznego, a tym samym celu ogólnego lub głównego kierunku działania, z drugiej zaś – obrana strategia powinna umożliwić optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów i uznawanych wartości oraz zdolności i umiejętności organizacji.

Do najczęściej stosowanych metod analizy potencjału, należy metoda SWOT.

Analiza SWOT	
S – mocne strony 1. ….. 2. ….. 3. …..	**O – szanse** 1. ….. 2. ….. 3. …..
Jak można wykorzystać te mocne strony?	*Co można zrobić aby wykorzystać te szanse?*
W – słabe strony 1. ….. 2. ….. 3. …..	**T – zagrożenia** 1. ….. 2. ….. 3. …..
Co można zrobić, aby usunąć te słabości i przekształcić je w atuty?	*Co można zrobić, aby uniknąć tych zagrożeń?*

Źródło: Opracowanie własne.

Po dokonaniu analizy i oceny potencjału instytucji i określeniu jej mocnych i słabych stron należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- jak organizacja zamierza wykorzystać swoje mocne strony?
- jak zamierza zmniejszyć negatywny wpływ swoich słabych stron?
- jakie okazje stwarzane przez otoczenie są najbardziej atrakcyjne dla niej i jak zamierza je wykorzystać w połączeniu ze swoimi mocnymi stronami?
- jak zamierza przeciwdziałać ewentualnym zagrożeniom?

Analizując obecny potencjał, ocenia się również ewentualną konieczność wprowadzenia zmian sytuacji wewnątrz organizacji, dokonuje się prognozy zmian zasobów i umiejętności (kompetencji), celem eliminacji słabych stron i zagrożeń oraz maksymalnego wykorzystania w przyszłości mocnych stron i szans.

Przykłady analizy sytuacji w organizacji.

Mocne strony pracy z kadrą:

- doświadczona i zaangażowana kadra silnie związana z organizacją,
- duże zaangażowanie członków, gotowość do poświęcenia czasu wolnego do pracy na rzecz organizacji.
- uporządkowany system doskonalenia zawodowego kadry, pracowników i członków oraz wypracowana stratega współpracy i współdziałania,
- zidentyfikowani merytoryczni i organizacyjni liderzy wśród członków organizacji,
- wypracowany system informacji i promocji dotyczący działalności organizacji w środowisku,
- wyznaczone zadania dla członków organizacji, kadry zarządzającej i pracowników zgodne z założonymi celami działalności organizacji,
- istniejący system motywacyjny do osiągania założonych zadań i celów.

Słabe strony pracy z kadrą:

- słabe przygotowanie do pełnienia określonych funkcji, realizacji zadań,
- brak systemu motywacyjnego do podnoszenia swoich kwalifikacji i umiejętności,
- brak właściwego przekazywania informacji,
- rozbieżności i interesach zarządu, członków i pracowników,
- brak możliwości dokonania zmian wśród członów i kadry zarządzającej,
- brak zdecydowanych liderów,
- brak rozeznania w zakresie kompetencji kadry zarządzającej i członków organizacji,
- zbyt małe fundusze na pozyskanie kompetentnej kadry.

Szanse w pracy z kadrą:

- kadra zarządzająca mocno osadzona w realiach środowiska działalności organizacji,
- kadra zarządzająca oraz pracownicy organizacji są dobrze oceniani przez członków organizacji i środowisko w którym prowadzi organizacja działalność,
- członkowie organizacji wykazują chęć wspierania działalności konkretnymi przedsięwzięciami, chcą poświęcić swój czas dla wspomagania organizacji,

- karda organizacji ma sprecyzowana wizję działalności zgodną z oczekiwaniami członków i środowiska (otoczenia),
- istnieje możliwość budowania współpracy (partnerstw) z innymi organizacjami, wspólnego doskonalenia i motywowania kadry,

Zagrożenia pracy z kadrą:

- brak uznawalności kadry przez samorząd, instytucje, inne organizacje,
- konkurencja oferująca otrzymanie atrakcyjniejszej pracy,
- zbyt niskie wynagrodzenia (brak środków finansowych oraz pomysłów na ich zdobycie),
- niemożność pogodzenia sytuacji rodzinnej (domowej) z koniecznością większego zaangażowania się w działalność organizacji,
- brak zaangażowania i utożsamiania się z organizacją.

Analiza sytuacji w organizacji:

- *program organizacji:* zrealizowane projekty, projekty w trakcie realizacji, planowane projekty, osoby (lub zespoły) odpowiedzialne za określone obszary działalności,
- *kadra organizacji:* ilość, specjaliści, umiejątności, zaangażowanie, pomysłowość, procedury działania, współdziałanie ze środowiskiem, akceptowalność, możliowści pozyskiwania kadry,
- *wizerunek i relacje zewnętrzne:* logo, wizerunek, strona www. materiały informacyjne i promocyjne, pozycja w środowisku,
- *zarządzanie organizacją:* program działania, struktura, strategia działania, organizacja biura, aktywizacja członków,
- *finanse organizacji:* źródła finansowania, projekty, wnioski grantowe, składki.

Określenie wizji i misji organizacji

Wizja przyszłości organizacji jest projekcją marzeń i ambicji wiążących się z działaniem organizacji, stanem docelowym, który jej właściciele, menedżerowie, zarząd, i pracownicy chcą osiągnąć. Wizja jest koncepcją stanu organizacji w odległej przyszłości.

Wizja organizacji (kim chcemy być?), to jej obraz kształtowany przez kierownictwo, członków i pracowników dla dłuższego, wieloletniego okresu. Jest wyrażeniem tego, kim chce być organizacja w przyszłości i związani z nią ludzie. Wyraża pragnienie tego, co chcą stworzyć i osiągnąć oraz czym się będą kierowali w przyszłych działaniach.

Właściwie sformułowana wizja odpowiada na pytania:

- jaki będzie przyszły rozwój, stan otoczenia w zakresie znaczącym dla organizacji (w ujęciu strategicznym odpowiedź na pytanie o przyszłość organizacji nie może być poprawna, jeżeli nie uwzględnia przyszłego stanu jej otoczenia,
- na jakich zasadach organizacja zamierza układać stosunki z kluczowymi podmiotami swojego otoczenia (organizacja w poprawnie opracowanej wizji powinna określić, w czym zamierza być pomocna/użyteczna w swoim otoczeniu),
- do czego dąży organizacja i jej główni interesariusze wewnętrzni (właściciele, zarząd, pracownicy).

Jak tworzyć wizję?

Tworzenie wizji organizacji polega na przekładaniu marzeń i nadziei na konkretne, a jednocześnie inspirujące cele. Przy opracowywaniu wizji można posłużyć się następującymi czterema krokami:

1. Przygotowanie

Określ obszary składające się na wizję organizacji (np. zakres wykonywanych usług, sprzedaż, udział w otoczeniu, środowisko działalności, pracownicy i ich potencjał, produkty) oraz stojące za nią szczegółowe wskaźniki (np. obrót, realizowane projekty, liczba klientów, ilość członków, osoby-podmioty współpracujące, liczba pracowników).

2. Burza mózgów

Określ wizję docelową stanu organizacji za 5 – 10 lat, skupiając się na określonych w punkcie pierwszym obszarach i dobierając do nich odpowiedni poziom wskaźników. Celem realizacji tego kroku zbierz grono właścicieli (członków) oraz zarządzających i przeprowadźcie dyskusję, burzę mózgów, warsztat, odpowiadający na pytania: jaka jest moja wizja przyszłości organizacji? W jakim kierunku powinna rozwinąć się organizacja? Gdzie powinniśmy się znaleźć za 5 – 10 lat? Jakie zmiany powinniśmy wprowadzić, by odnieść sukces? Jak będzie wyglądała nasza organizacja, jeśli w najlepszy sposób wykorzystamy dostępne zasoby i pojawiające się możliwości? Taki warsztat (sesję strategiczną) może poprowadzić doświadczony doradca-trener, ułatwiając tę pracę od strony metodologicznej.

3. Synteza i weryfikacja

Powołaj zespół dwuosobowy, który podsumuje dyskusję, dokona syntezy, wygładzi i opracuje jednolitą wizję w oparciu o wyniki prac w pkt. 2. Ten projekt wizji poddaj:

a) **weryfikacji** – na ile zrealizowanie takiej wizji jest realne, uwzględniając bieżące i planowane działania. Wizja powinna przedstawiać marzenie dotyczące docelowych

osiągnięć organizacji, jednak nie powinna być przesadzona i wyolbrzymiona, nie powinna zniechęcać do wysiłku zmierzającego do osiągnięcia tej wizji.

b) **konsultacjom** – tekst mniej więcej na pół strony, maksymalnie do jednej strony, przedstaw wszystkim właścicielom (członkom), Zarządowi organizacji do konsultacji, a po zgłoszeniu przez nich poprawek, uwag i uzupełnień daj zespołowi redakcyjnemu do ostatecznego opracowania.

c) **zatwierdzeniu przez właścicieli (radę, walne zebranie) lub zarząd** – niech ostateczna wizja stanowi jedną, imponującą całość, na którą zgodzą się wszyscy. Jednocześnie niech będzie zgodna z cechami dobrej wizji:

- **realistyczna i ambitna jednocześnie** – jedynie ambitna i realna wizja potrafi autentycznie i silnie zmotywować do działania. Zbyt nierealna staje się dalekim marzeniem, nieambitna – nie stanowi wyzwania i nie zwraca uwagi,
- **prosta i konkretna** – ogólna część wizji wyrażona w kilku zdaniach, część szczegółowa głównie w postaci liczb,
- **dostosowana do organizacji** – biorąca pod uwagę możliwości i ambicje organizacji oraz jej pracowników,
- **sformułowana w sposób pozytywny** – z użyciem słów podkreślających pozytywny aspekt wizji,
- **sformułowana w czasie teraźniejszym – np. „jesteśmy organizacją realizującą oczekiwania społeczeństwa lokalnego" zamiast „będziemy organizacją realizującą oczekiwania społeczeństwa lokalnego".**

4. Ogłoszenie wizji

Ostateczny opis wizji ogłoś wszystkim pracownikom i członkom, najlepiej na zebraniu lub zebraniach, zawieś ładny „plakat" z opisem wizji i ładnym rysunkiem lub zdjęciem. Skrócone sformułowanie, bez szczegółów przekaż natomiast do wykorzystania w celach marketingowych.

5. Realizacja i okresowa weryfikacja

Wyznaczone cele i podejmowane przedsięwzięcia powinny dążyć do realizacji wizji. Należy poddawać je okresowej weryfikacji. Strategia organizacji powinna bezpośrednio wywodzić się z jej wizji i misji. Sensowność działań powinna być weryfikowana pod kątem realizacji zadań krótko i długoterminowych związanych z realizacją wizji organizacji.

Misja organizacji jest jej tożsamością, osobliwą kompetencją, szczególnym powodem istnienia. Wyraża ogólną obietnicę, a jednocześnie swoją odrębność i aspiracje – trwałe dążenia kierownictwa, członków i pracowników w zakresie podstawowej działalności. Identyfikuje ona to, kim jesteśmy, co robimy i dokąd zmierzamy. Pojęcie misji bierze się z niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów jako kierunkowych wytycznych działalności organizacji.

Formułowana misja organizacji powinna uwzględniać również potrzeby odbiorców (klientów) i ich satysfakcję z dokonywanych transakcji, realizowanych działań, czy zadań. Misja wyraża wspólne wartości uznawane i podzielane przez kierownictwo, członków i pracowników organizacji, określa jej filozofię działania (strategię rozwoju, konkurencji, sposoby wykorzystania zasobów, pożądane zdolności oraz umiejętności pracowników itp.) i formułuje w ogólnym zarysie cele organizacji (klientów, pracowników, właścicieli – członków, środowiska).

Misja orientuje członków organizacji na to, co jest stałe i ważne, określa, jakie są akceptowane działania i kierunki rozwoju. Identyfikuje działania pożądane i te, których należy zaniechać. Definiuje ogólnie domenę działania (*to, co chcemy robić*) i akceptowane drogi postępowania (*jak to chcemy robić*) oraz cenione wartości. Misja zatem, z jednej strony, odzwierciedla społeczny system wartości, z drugiej zaś – kształtuje ten system. Znaczenie misji nie może być oceniane racjonalnie, nie ma bowiem pragmatycznej metody wyboru. Ma ona charakter życzeń, które w dużym stopniu są niezależne od rzeczywistej sytuacji organizacji i warunków otoczenia. Misja w zasadzie nie zależy (przynajmniej w pewnym czasie i przestrzeni) od informacji o stanie organizacji i jej otoczenia, natomiast w dużym stopniu uzależniona jest od subiektywnej skali oceny przyjętej przez zespół decyzyjny.

Sformułowanie wizji i misji ułatwia określenie celu strategicznego lub długofalowego kierunku rozwoju organizacji. Z wizji i misji w pewnym stopniu wynika strategia organizacji.

Właściwe ich sformułowanie i konsekwentna realizacja prowadzą do ukształtowania osobowości organizacji i jej społecznego wizerunku. Sformułowanie misji powinno być zwięzłe i na tyle konkretne, by nie stało się sloganem, który mógłby być przypisany do jakiejkolwiek instytucji, organizacji (społeczności).

Tekst misji powinien uwiarygodniać organizację w oczach tych wszystkich podmiotów (osób, grup społecznych i instytucji), które mają realny wpływ na jej działalność.

Dobra misja powinna:

- określać wyraźnie cel działalności firmy,
- wskazywać konkretne usługi oraz rynki,
- pomagać zweryfikować bieżące i przyszłe warianty strategiczne,
- być optymalnie wyważona - ani zbyt wąska, ani zbyt szeroka,
- wyróżniać organizację spośród innych instytucji, czy firm prowadzących podobną działalność,
- być dostatecznie szczegółowa, aby móc oddziaływać na pracowników i członków ,
- być realistyczna i elastyczna,
- skupiać się na potrzebach klienta i ich zaspokojeniu (a nie na cechach produktu lub usługi),
- informować o podstawowej działalności organizacji,
- utożsamiać się z celami zbiorowymi organizacji, aby można było oszacować postęp w realizacji misji,
- być zrozumiała i znana dla wszystkich pracowników i członkom organizacji.

Przykłady misji i wizji znanych firm (*źródło: serwisy internetowe firm):*

DHL – przewoźnik międzynarodowy

Wizja

„Klienci mają zaufanie do DHL Polska jako wiodącego partnera, zapewniającego zintegrowane usługi ekspresowe i rozwiązania logistyczne, będącego integralną częścią międzynarodowej korporacji.

DHL Polska jest liderem branży usług logistycznych (TSL) pod względem jakości, rentowności i udziałów w rynku".

Misja

„DHL Polska w oparciu o znajomość lokalnego rynku oraz unikalne międzynarodowe doświadczenie oferuje najwyższej jakości usługi, kreując tym samym wartość dodaną dla Klientów".

PLL LOT – polskie linie lotnicze

Wizja

„LOT jest przewoźnikiem pierwszego wyboru dla klientów podróżujących z i do Polski".

Misja

„LOT w najbardziej efektywny i innowacyjny sposób zaspokaja potrzeby transportowe korporacyjnych i indywidualnych klientów latających z i do Polski pod względem jakości i wartości usługi, dzięki czemu staje się „przewoźnikiem pierwszego wyboru". Lojalność klientów gwarantuje ciągły wzrost przychodów z działalności i maksymalizację zwrotu z kapitału zainwestowanego przez właścicieli".

Kamis S.A. – producent przypraw

Misja

„KAMIS S.A. rozpoczął swoją działalność w 1991 roku. Naszą misję i filozofię, której staramy się być wierni od samego początku, najlepiej odzwierciedla motto:

KAMIS to życie ze smakiem!

Dlatego w codziennej pracy dbamy o zapewnienie naszym Konsumentom produktów najwyższej jakości, obsługę rynku oraz nieustanne dążenie do innowacyjności naszych produktów.

Wszystkie nasze działania zdeterminowane są podstawowymi zasadami, będącymi fundamentem filozofii firmy:

- *Najważniejszy jest Klient*
- *Najważniejszym zasobem firmy są jej Pracownicy*
- *Najwyższa jakość jest naszym nadrzędnym celem*

Od 1991 roku jako ekspert w dziedzinie przypraw i musztard, każdego dnia oferujemy naszym Konsumentom produkty najwyższej jakości – starannie wyselekcjonowane, najbardziej aromatyczne, o doskonałym smaku. To dlatego marka KAMIS stała się synonimem przypraw najwyższej jakości".

Coca-Cola – producent napojów gazowanych

Wizja

„Do 2012 r. zostaniemy uznani za najbardziej dynamiczną firmę na rynku napojów, z najsilniejszym portfelem marek i najlepiej wykwalifikowanym zespołem".

Misja

„Przynosić orzeźwienie konsumentom naszych produktów.

Współpracować z naszymi klientami na zasadach partnerstwa.

Wypracowywać zysk dla naszych udziałowców.

Aktywnie uczestniczyć w życiu lokalnych społeczności".

Ustalenie celów działalności organizacji.

Po dokonaniu analizy i oceny elementów otoczenia oraz analizy i oceny potencjału – zasobów i umiejętności organizacji, wizji i misji – ustala się cel strategiczny (ogólny). Powinien on uwzględniać długofalowe działania organizacji w szybko zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza rynkowym, czy społecznym.

Cel jest to stwierdzenie, do czego chcemy dążyć, jakie rezultaty zamierzamy osiągnąć w czasie określonym strategią. Cel jest konkretnym, mierzalnym wyznacznikiem rezultatu osiąganego przez organizację. Zwykle jest określany w odniesieniu do osiągnięcia założonego stanu rzeczy w określonym czasie.

Cele strategiczne – długoterminowe, wyznaczane są na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Związane są z rozwojem firmy. Koncentrują się na szerokich, ogólnych problemach organizacji. Pozwalają kierownictwu zdecydować, czy kontynuować działalność w istniejącym kształcie, czy rozwijać, czy może zmienić profil działania. Brak jasno i prawidłowo sformułowanych celów strategicznych sprawia, że firma nie ma stabilnej pozycji na rynku. Z celów strategicznych wynikają cele taktyczne i cele operacyjne. Do realizacji wyznaczonych celów planuje się odpowiednie działania.

Cele taktyczne – to cele średnioterminowe, ustalane na szczeblu średnim zarządzania, koncentrują się na operacjonalizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych określające metody działania, np.: poprawa zaangażowania członków organizacji w realizowane przedsięwzięcia, zaplanowanie kampanii promocyjnej, poprawa wizerunku organizacji.

Cele operacyjne – krótkoterminowe – dotyczą bieżących działań, np.: realizacji określonego projektu, poprawa wewnętrznej komunikacji, zwiększenie częstotliwości spotkań partnerów, organizacja prac remontowych.

Planowane działania – poszczególne zadania wyznaczane i realizowane w ramach działalności organizacji dla osiągania wyznaczonych celów. Dzięki ustaleniu celów, pracownikom łatwiej podejmować prawidłowe decyzje. Mając do wyboru alternatywne rozwiązania, mają możliwość rozpatrywania ich skutków, odnosząc je do celu, jaki organizacja chce osiągnąć. Cele dla pracowników (członków organizacji) powinny być ustalane na umiarkowanym stopniu trudności – ambitne, ale możliwe do osiągania. Dzięki temu pracownicy (członkowie organizacji), realizując powierzoną pracę, odczuwają satysfakcję z prawidłowego jej wykonania. Jeżeli dodatkowo wdrożony będzie odpowiednio dobrany system nagradzania, można osiągnąć znaczne pobudzenie pracowników (członków organizacji) do realizacji nowych zadań. Wyznaczenie celów zbyt ambitnych lub zbyt prostych zniechęca do pracy. W pierwszym przypadku pracownicy

(członkowie organizacji) widzą, że osiągnięcie nagrody jest nierealne, w drugim – nie wykazują ochoty do pracy na „pełnych obrotach”, gdyż cel można osiągnąć znacznie mniejszym nakładem.

Dzięki prawidłowemu określeniu celów, kierownictwo otrzymuje dobre narzędzie monitorowania, oceny i kontroli działania firmy. Po zaplanowanym terminie realizacji poszczególnych wyznaczonych celów można ocenić sposób, w jaki zostały osiągnięte, co pozwala wyciągnąć odpowiednie wnioski i korygować lub wyznaczyć kolejne nowe cele rozwojowe. Nieprawidłowe budowanie celów, brak ich monitorowania powoduje, że firma nie osiąga swoich celów lub wręcz idzie w innym od zamierzonego kierunku. Może to być spowodowane tym, że kierownictwo nie zapewnia odpowiednich środków do realizacji zamierzeń lub brakuje zaangażowania w ustanawianie celów, co można czasami obserwować podczas audytów zewnętrznych, podczas których prezentowane są tylko cele o charakterze operacyjnym, określane „oddolnie”. Określanie celów „oddolnie” jest bardzo wskazane. Włączanie pracowników (członków organizacji) w określanie celów jest elementem motywującym, gdyż w ten sposób mają oni możliwość wypowiadania się w sprawie organizacji pracy.

Ustanawiając cele należy mieć świadomość, iż w działalności organizacji spełniają one cztery podstawowe funkcje:

- ukierunkowują planowanie działań na przyszłość, w tym na poprawę jakości działalności,
- stanowią wskazówkę dla całej kadry kierowniczej, ale także dla pozostałych pracowników, w jakim kierunku zmierza organizacja, co nadaje ich pracy jednolity kierunek,
- odpowiednio sformułowane, także przy współudziale pracowników, motywują ich do bardziej zaangażowanej pracy,
- pozwalają na ustalenie skutecznego mechanizmu monitorowania i oceny działań.

Ważna jest także metodologia wyznaczania celów, która wymaga przestrzegania kilku warunków zgodnie z metodą SMART. Zgodnie z tą metodą, każdy poprawnie sformułowany cel powinien być: **S**konkretyzowany, **M**ierzalny, **A**kceptowalny, **R**ealny, **T**erminowy.

Przy wyznaczaniu celów pomocne są następujące reguły:

- należy ustalić hierarchię ważności celów,
- cele powinny być sformułowane zwięźle, jasno, konkretnie i wyczerpująco,
- cele powinny być realne, użyteczne i wykonalne,

- trzeba przestrzegać logiki przy ustalaniu celów; nie mogą one być wzajemnie sprzeczne, cele sprzeczne formułuje się alternatywnie,
- cele organizacji powinny być skorelowane i zbieżne z celami pracowników (członków organizacji).

Rolą wsparcia doradczego jest wyjaśnić: **co to jest wizja i co to jest misja** oraz wskazać wyraźne różnice, a następnie uzasadnić potrzebę definiowania wizji i opisania misji w strategii rozwoju organizacji.

Budując strategię rozwoju organizacji kierownictwo organizacji może mieć *kłopot* z wykreowaniem **celów strategicznych**. Wsparcie powinno wskazać, że w LGD są dwa ważne obszary rozwoju: wewnętrzny i zewnętrzny, cele powinny określać stan zmian po osiągnięciu pewnego horyzontu czasowego w zakresie potencjału członkowskiego, który wpływa na wzmocnienie otoczenia wewnętrznego i potencjału oddziałującego na otoczenie zadaniowe. Natomiast w konkretnym przypadku, kiedy wiemy, że w horyzoncie czasowym, na jaki opracowana jest strategia rozwoju organizacji, nastąpi istotna zmiana, powinniśmy przewidzieć w strukturze celów zarządzanie zmianą.

Dlaczego zarządzanie zmianą?

Organizacja, jak kameleon, aby przetrwać, musi się dostosowywać do zmian w otoczeniu. Zmiany te nie są niczym nowym. Bez precedensu jest natomiast ich skala, złożoność i tempo, w jakim zachodzą. Dlatego przetrwanie i **rozwój każdej organizacji wymaga zmian.** I dlatego najlepsi po prostu akceptują konieczność zmian i szukają w nich szans na rozwój, zamiast traktować je jako zagrożenie.

Każda ZMIANA **jest wyzwaniem** dla organizacji i jej kierownictwa. Jedną z podstawowych przyczyn porażek programów zmian w organizacjach jest pominięcie zarządzania ludzkim aspektem zmian. Czasami wynika to z nieświadomości menadżerów, innym razem ze świadomego ignorowania potrzeby i konieczności zarządzania ludzkim aspektem zmian. Zmiana jest przeprowadzana odgórnie i dotyczy przede wszystkim struktur i systemów. Jednak nawet w takim przypadku warto wziąć pod uwagę *miękki* aspekt zmiany, związany z ludźmi i kulturą organizacji, bo jego pominięcie lub zbyt późne uwzględnienie może mieć negatywne skutki dla końcowego efektu programu zmiany.

Cele taktyczne *pomagają* w osiąganiu celów strategicznych, zazwyczaj uznawane są jako mało ważne. Doświadczenie wskazuje na konieczność zrozumienia istoty całej logicznej i spójnej struktury celów.

Wsparcie powinno pomóc kierownictwu i pracownikom LGD zrozumieć co to w praktyce oznacza, że struktura celów jest logiczna i spójna.

Cele operacyjne zazwyczaj wyznaczają zespołom lub jednostkom (osobom) rolę w osiąganiu celów taktycznych.

Wsparcie będzie polegać na doradzaniu pracownikom, członkom LGD przyjmującym role w realizacji strategii jak zapisać te role w postaci celów operacyjnych zgodnie z zasadami logiki i spójności struktury celów.

Działania, czyli opis zadań i przypisanie ich do konkretnych osób (także podmiotów prawnych – członkowie zbiorowi LGD). W procesie dekompozycji celów wymiar praktyczny tego, co musimy zrobić i kto, w jakim czasie, z użyciem jakich zasobów ma to zrobić.

Wsparcie powinno koncentrować się przede wszystkim na doradztwie w zakresie konkretyzacji zadań i wskazywaniu na związek logiczny pomiędzy zadaniami a celami.

Sformułowanie strategii.

Opracowanie strategii wymaga oderwania się od bieżącej sytuacji, twórczej wyobraźni, umiejętności rozpoznawania problemów i przewidywania przyszłości. Często występuje tutaj dysonans poznania, wynikający z faktu, że przyszłość z reguły jest kształtowana przez siły, warunki i zasoby inne od tych, które ukształtowały obecny obraz rzeczywistości. Twórcy strategii muszą mieć tego świadomość, a także posiadać umiejętność podejmowania decyzji przy niepełnej informacji w warunkach ryzyka i niepewności. Ze strategią wiążą się polityka oraz procedury postępowania i reguły działania.

Polityka jest ogólnym, szerokim wyznacznikiem działań, które powstrzymują lub zmierzają do osiągnięcia założonego celu; jest sztuką osiągania celu. Polityka zazwyczaj nie wyznacza dokładnie działań, które powinny być podjęte, ale określa granice, w ramach których cele muszą być osiągnięte. Dlatego też w praktyce polityka jest pomocna przy wprowadzaniu strategii w życie. Polityka istnieje na wszystkich poziomach organizacji. Typowa instytucja stosuje politykę odnoszącą się do całej organizacji, a także politykę odnoszącą się do jej części składowych.

Procedura jest to ciąg powiązanych ze sobą działań, ustalony w porządku chronologicznym, prowadzący do osiągnięcia zamierzonego celu. Procedura określa krok po kroku sposób, w jaki powtarzające się czynności muszą być wykonywane. Procedury zasadniczo nie pozwalają na elastyczność i ustępstwa. Ustalone i sformalizowane procedury są znane jako procedury standardowe.

Reguły z kolei określają podjęcie lub zaniechanie określonych działań w danych strategiach. Reguły pozostawiają niewiele wątpliwości co do tego, co mamy robić. Nie

dopuszczają w zasadzie żadnej elastyczności i odstępstw. Reguły, w odróżnieniu od procedur, nie muszą określać kolejności działań.

Procedury i reguły różnią się od polityki stopniem konkretyzacji; są podzbiorami polityki. Różnią się zasięgiem zastosowania i stopniem elastyczności. W instytucji między strategią, polityką, stosowanymi procedurami i regułami postępowania istnieje określony związek. W procesie zarządzania wszystko to razem zapewnia pomoc w określonych sytuacjach. Strategia określa przede wszystkim cel ogólny (strategiczny) lub główny kierunek działania, metody i sposoby działania oraz niezbędne środki, natomiast polityka, procedury i reguły starają się ograniczyć możliwości podejmowania przez personel kierowniczy nieprawidłowych decyzji.

W procesie wyboru strategii trzeba postawić prawidłowe pytania o konkretne możliwości działania, mającego na celu polepszenie własnej sytuacji, czy też osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Umiejscowiona w przestrzeni problemowej strategia jest rozumiana przede wszystkim jako długofalowe, przemyślane i skoordynowane sposoby działania, skierowane na realizację celu strategicznego i nieustannie podlegające ocenie w różnym czasie i pod względem przypisanego ryzyka. Wprowadzenie strategii w życie to wykonanie całego zespołu przedsięwzięć i pojedynczych działań przewidzianych w strategii o ważnym i stałym znaczeniu dla organizacji, a głównie przełożenie strategii na odpowiednie plany: strategiczny, operacyjne, programy i budżety oraz przypisanie ich osobom odpowiedzialnym za realizację.

Istnieje naukowo potwierdzony zestaw czynników, które mają znaczny wpływ na skuteczność wdrażania strategii oraz decydują o sprawności działania organizacji. Należą do nich:

- struktura: schemat organizacyjny i związany z nim przepływ informacji określający hierarchię oraz sposób podzielenia i łączenia zadań,
- systemy: procesy i przepływy pokazujące, jak działa organizacja (np. system opracowywanie i przydzielania zadań, system realizacji zadań, informacji i promocji, system kontroli),
- styl: sposób, w jaki zachowują się kierownicy,
- pracownicy: działania mające na celu popieranie rozwoju zespołu kierowniczego, członków organizacji oraz pracowników oraz kształtowanie zasadniczych wartości dla tych zespołów,
- podzielane wartości: system wartości uwzględniany przy ustalaniu celów strategicznych, wartości te są uznawane przez większość członków i pracowników organizacji,
- umiejętności: przeważające właściwości, zdolności i kompetencje posiadane przez organizację.

Wdrożenie (wprowadzenie) strategii często wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian w dotychczasowym sposobie działalności organizacji, które mają doprowadzić do precyzyjnej realizacji zadań przez przypisane do nich osoby celem osiągania założonych przedsięwzięć i celów. Kontrola strategii to systematyczny i ciągły pomiar poprzez przyjęte mierniki oraz porównywanie wyników dokonanych działań (stanów rzeczy i procesów) z odpowiednimi przewidywanymi stanami założonymi w strategii (a ściślej w planie strategicznym) oraz ocena na ich podstawie skuteczności realizowania strategii w praktyce. Skuteczność strategii jest oceniana co najmniej pod względem zgodności jej realizacji z celem i planem strategicznym, a także znaczenia osiągniętych wyników i ich konsekwencji praktycznych dla całej organizacji. Po opracowaniu ostatecznej wersji strategii powinna być ona zakomunikowana wszystkim członkom i pracownikom organizacji. Komunikacja strategii jest ciągłym procesem. Wymaga od zarządzających systematyczności oraz nieustannego odnoszenia się do niej podczas dokonywania wyborów oraz delegowania zadań pracownikom czy członkom organizacji.

Strategia odnosi się do każdego, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacji. Za wdrożenie strategii odpowiadają więc właściwie wszyscy, jednak szczególną rolę przypisuje się tu właścicielom i zespołom kierowniczym.

Zakończenie

Raz opracowana strategia nie może pozostać na zawsze. Ciągłe zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, zasobach posiadanych przez organizację, a także pojawiające się pomysły oraz informacje zwrotne od pracowników (członków) sprawiają, że również zmiana strategii staje się konieczna. Dobrym sposobem jest gromadzenie informacji o zmianach, oraz przeprowadzanie regularnych spotkań zarządu, podczas których dyskutuje on na temat strategii. Warto też, na przykład co pół roku, dokonywać generalnych przeglądów strategii – weryfikując założenia na jakich się opierają oraz tworząc pomysły na lepsze metody realizacji celów. Dzięki takim działaniom strategia będzie wciąż żywa i skuteczna, wpływając na codzienne działania i decyzje podejmowane przez pracowników i członków w całej organizacji .

Podstawowym założeniem przedstawionego tematu były metodologiczne problemy budowy strategii rozumianej jako poszukiwanie nowych kombinacji działań, które wytworzą dodatni efekt synergiczny i przez to umożliwią utrzymanie się organizacji na rynku i jej rozwój pomimo istnienia coraz silniejszej konkurencji. Budowa strategii i przełożenie jej na odpowiednie plany strategiczny i operacyjne oraz programy i budżety jest narzędziem innowacyjnego zarządzania, a także dzięki sprzyjaniu rozwojowi

potencjału intelektualnego stanowi siłę motoryczną uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku w tworzącym się społeczeństwie informacyjnym.

Literatura:

1. Demecki W. Żukowski P. 2010, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii i Przemysłu, Nr 15 Warszawa – Kraków 2010
2. Kwapińska K., *Strategiczny rozwój organizacji*, Instytut Inicjatyw Pozarządowych, http://www.slideshare.net/kasiakwa/budowanie-strategii-organizacji
3. Morse G.W., Niedzielski E. 1995, *Planowanie strategiczne i rozwój gospodarczy społeczności*, ART, Olsztyn,
4. Penc-Pietrzak I. 2004, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa,
5. Praca zbiorowa pod red. Koszałka J., *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje – poradnik metodyczny,* www. brainet.gda.pl,
6. Żukowski P. 2006, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
7. Żukowski P. 2009, *Podstawowe zagadnienia organizacji pracy i zarządzania*, WSBiA, Łuków.

BARIERY WE WDRAŻANIU LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU PRZEZ LOKALNE GRUPY DZIAŁANIA I ROLA DORADCÓW ORAZ EKSPERTÓW W USUWANIU TYCH BARIER – ANALIZA OPISOWO-PORÓWNAWCZA WYNIKÓW BADAŃ SONDAŻOWYCH Z 2010 I 2012 ROKU

Charakterystyka badanych organizacji

Omawiane badania ankietowe oparto na danych 61 ankiet, które zostały przesłane przez lokalne grupy działania w październiku 2012 roku. Próba jest nielosowa, stąd należy być ostrożnym przy uogólnianiu wyników. Badane organizacje stanowią około 18% wszystkich tego typu organizacji w Polsce, co wzmacnia reprezentatywność wyników.

Dla przedstawienia zmian badanego zjawiska w czasie, na wykresach ukazano również wyniki poprzednich badań z 2011 roku. Służą one jedynie jako tło dla rozważań opartych na aktualnych danych i trudno na ich podstawie mówić o tendencjach, przez wzgląd na zbyt krótki okres czasu pomiędzy datami badania.

Problem potrzeb doradczych w organizacjach pozarządowych jest podnoszony przy wielu okazjach. Biorąc pod uwagę jedynie teoretyczne aspekty realizacji poszczególnych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, przywództwo i kontrola) można zastanawiać się nad różnicami w zarządzaniu firmą komercyjną i NGO. Planowanie musi uwzględniać w tej ostatniej bardzo wielu interesariuszy i trzeba działać w ciągle zmieniającym się prawie. Organizowanie jako proces porządkowania, przydzielania, koordynowania działań i zasobów poszczególnym członkom organizacji jest inne w zależności od struktury sektorowej członków. Motywowanie w firmie realizujemy poprzez politykę płacową i głównie kierujemy ją do pracownika. Proces motywowania w LGD obejmuje aktywizację lokalnej społeczności dla której nie możemy zaproponować konkretnej polityki płacowej. Jak w takich warunkach działać? Wreszcie problem przywództwa i jego praktycznej realizacji. Niełatwa jest często relacja pomiędzy przywódcą a jego przeciwnikami. Definicyjnie „relacja taka opiera się na dobrowolności uznania jednostki za przywódcę”.[18] Na końcu, ale nie ze względu na wagę tej funkcji, znajduje się kontrola. Czy funkcję tą sprowadzać jedynie do realizacji wskaźników i ewaluacji?

[18] http://pl.wikipedia.org/wiki/Przyw%C3%B3dztwo

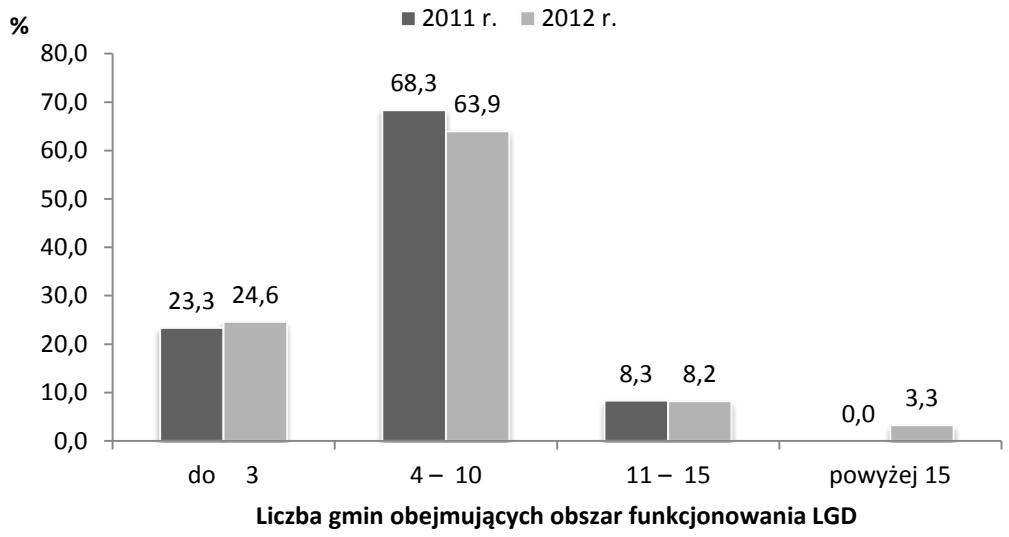
Jeśli autor niniejszego tekstu ma wątpliwości w sferze teoretycznej, nie dziwi zatem, że kiedy poznajemy problemy praktyczne, to tych wątpliwości jest jeszcze więcej. Z nich rodzą się potrzeby doradcze, które można podzielić na: powszechnie występujące i indywidualne (wynikają z lokalnej specyfiki). Problemy powszechnie występujące w sferze doradztwa można rozwiązać jak się wydaje szybciej niż te indywidualne.

Niniejsze wyniki badań mają za zadanie ukazać, które z potrzeb doradczych są powszechne, a które indywidualne. Jeśli powszechne, to należy wiedzieć, kto był badany i czy próba badawcza odzwierciedla populację generalną. Stąd waga niniejszej charakterystyki badanych organizacji.

Przed nowym okresem programowania toczy się dyskusja nad koniecznością zwiększenia zdolności administracyjnych, finansowych i większego uniezależnienia LGD od wpływu samorządów. Zwiększenie liczby gmin wchodzących w skład obszaru funkcjonowania LGD ma spowodować osłabienie wpływu sektora publicznego na to co dzieje się w LGD.

W badanej próbie dominują organizacje działające na obszarze od 4 do 10 gmin (wykres 1). Obszar do 3 gmin obejmuje co czwarta spośród badanych LGD. Organizacje mające wśród swoich członków więcej niż 10 gmin stanowią niespełna 1/10 część próby badawczej. Zatem udało się uzyskać do badań zarówno „małe" obszarowo organizacje jak i te „średnie". Warto też zauważyć, że struktura badanych LGD pod względem liczby gmin obejmujących obszar funkcjonowania z roku 2011 nie różni się znacząco od tej z 2012 roku.

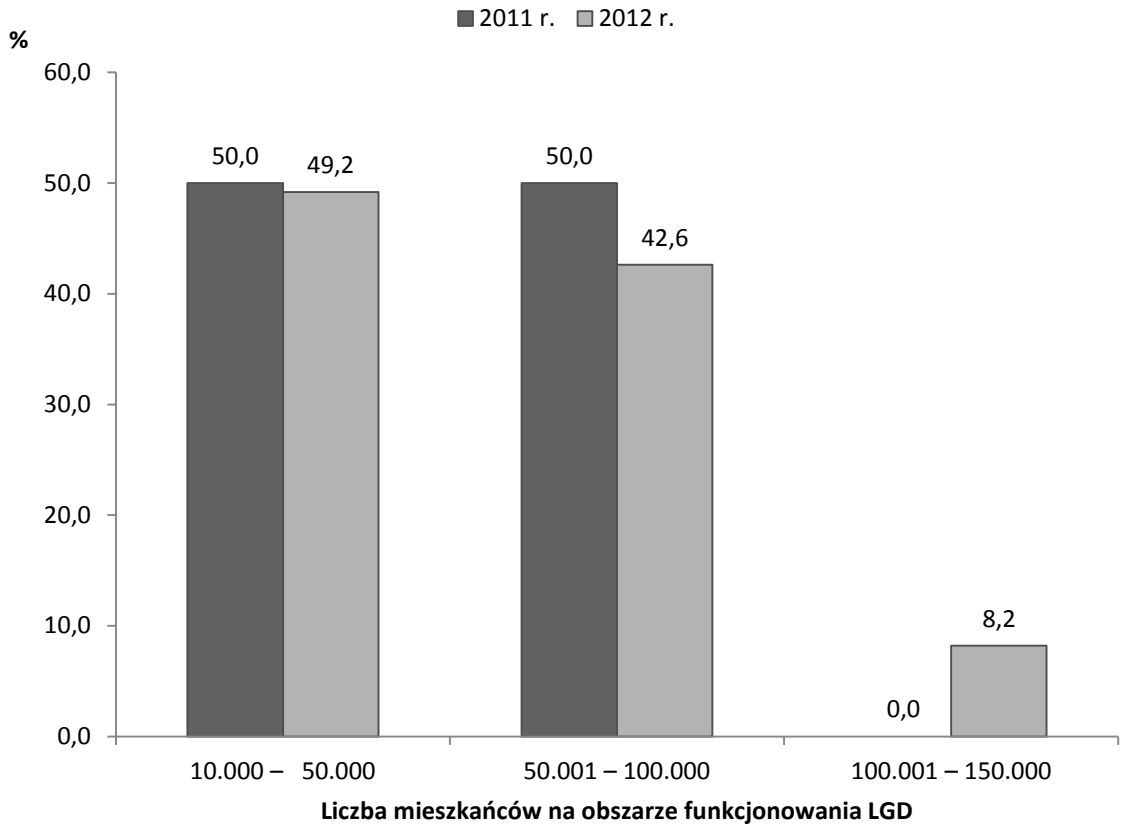
Wykres 1. Struktura badanych LGD ze względu na liczbę gmin obejmujących obszar funkcjonowania LGD



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Połowa badanych organizacji działa na obszarze zamieszkałym przez nie więcej niż 50 tysięcy mieszkańców (wykres 2). Ma to przełożenie na finanse Grup oraz możliwość korzystania z płatnych usług doradczych i eksperckich. Jedynie rzadziej niż co dziesiąta organizacja (8%) funkcjonuje na obszarze zamieszkałym przez ponad 100 tys. mieszkańców. Jak widać w trakcie poprzednich badań (z 2011 roku) w przedziale powyżej 100 tys. mieszkańców nie znalazła się żadna organizacja.

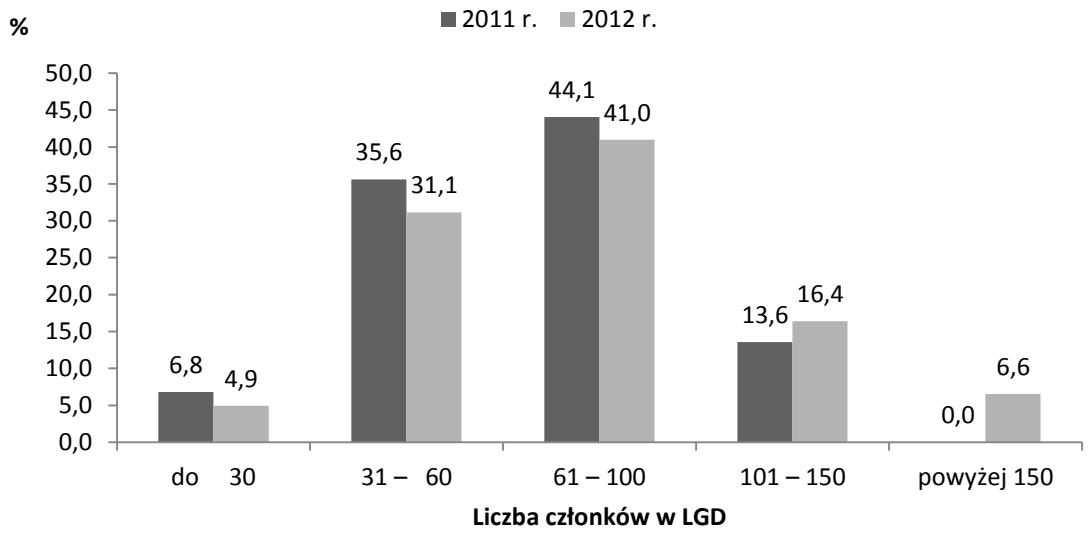
Wykres 2. Struktura badanych LGD ze względu na liczbę mieszkańców obszaru oddziaływania organizacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Struktura badanych LGD ze względu na liczbę członków organizacji cechuje rozkład zbliżony do rozkładu normalnego (wykres 3). Najwięcej jest organizacji średnich pod względem liczby członków (61-100 osób – 41% próby). Najmniej jest organizacji o najniższej i najwyższej liczbie członków (do 30 osób i powyżej 150 osób ma podobny udział w badanej próbie). Porównując próby badawcze z obecnego i poprzedniego okresu można zauważyć większy udział organizacji w najwyższych przedziałach wartości omawianej cechy.

Wykres 3. Struktura LGD ze względu na liczbę członków organizacji.



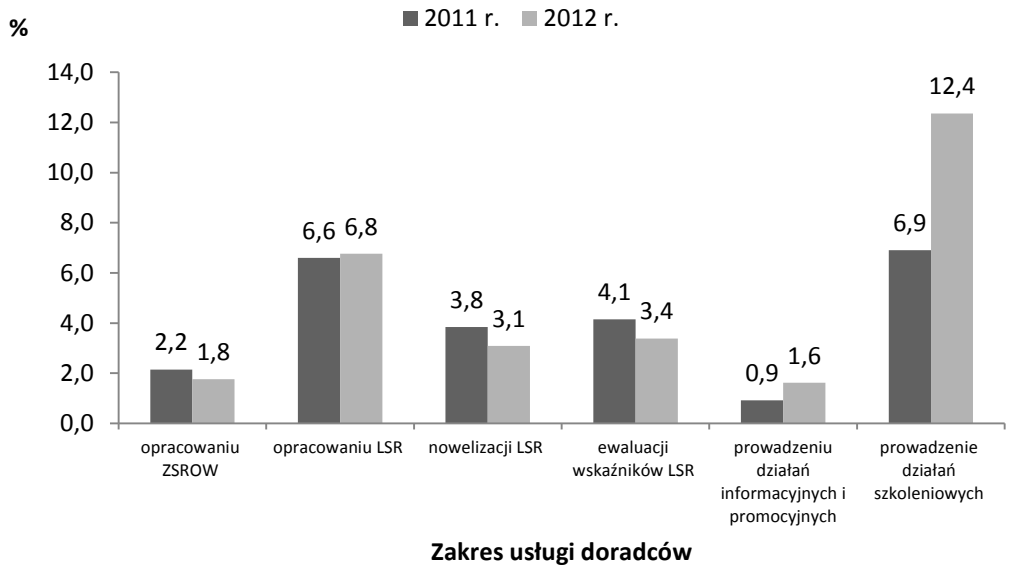
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Informacje i oceny dotyczące dotychczasowych doświadczeń we współpracy z ekspertami i doradcami

Badane organizacje korzystały z usług doradczych najczęściej w dwóch obszarach: opracowywanie LSR i w zakresie prowadzenia działań szkoleniowych (po około 7% odpowiedzi). Ciekawe jest to, że przy aktualizacji LSR z porad ekspertów korzystało jedynie 3 na 100 organizacji. Rozczarowanie spowodowane brakiem realizmu zakładanych celów niektórych strategii to – jak się wydaje – powód dwukrotnego zmniejszenia udziału doradztwa przy aktualizacji LSR względem tworzenia strategii. Przy tym ciekawe jest to, że aktualizację strategii ocenia się podobnie jak pracę eksperta przy jej pierwotnym przygotowaniu (wykres 5). Jakkolwiek niektóre komentarze nie pozostawiają suchej nitki na pracy ekspertów. Ogólny wniosek z komentarzy można sprowadzić do zdania „*ekspert nie powinien zdominować ani być zdominowany tylko pokazywać dodatnie i ujemne strony proponowanych rozwiązań*".

Dokonując porównań między obecnymi i poprzednimi badaniami uderza podwojenie udziału szkoleń w strukturze korzystania z ekspertów i doradców względem roku 2011. Choć trzeba być ostrożnym w ferowaniu wyroków to jednak trudno nie odnieść wrażenia, że tak znaczna różnica w liczbie wskazań to nie przypadek. „Lepiej kupić wędkę niż rybę" – kiedy posiadamy wiedzę, usiłujemy ją posiąść nie jesteśmy skazani na każdorazowe usługi zewnętrzne (obniżamy koszty, wzmacniamy kapitał ludzki organizacji).

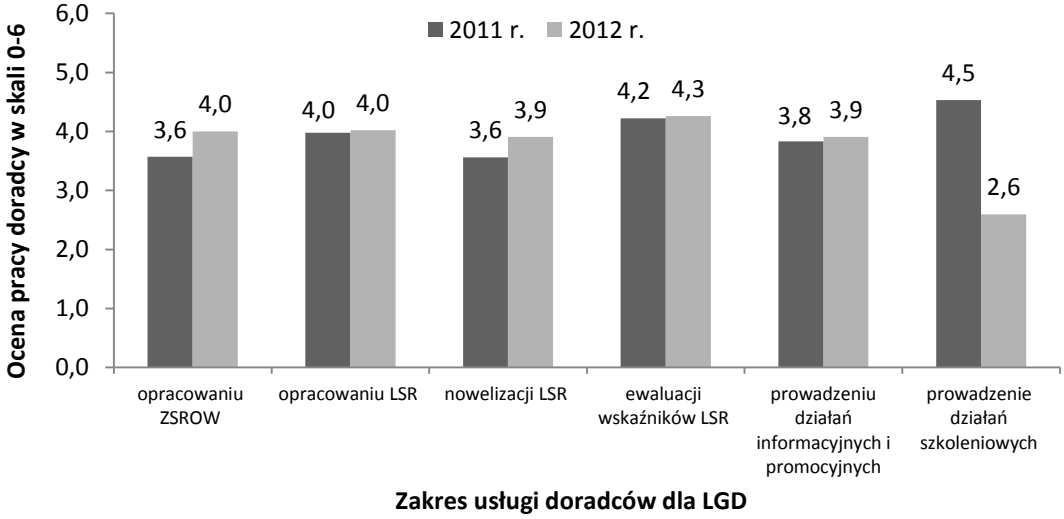
Wykres 4. Struktura korzystania z ekspertów i doradców w wyszczególnionym zakresie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Często na uczelniach dyskutuje się ostatnio o poziomie jakości kształcenia. Wielu doświadczonych profesorów wskazuje na pewną prawidłowość. Mieliśmy coraz więcej studentów, ale traciliśmy na jakości kształcenia – nie sposób do wszystkich studentów dotrzeć i sprawdzić ich wiedzę w należyty sposób. Podobnie stało się ze szkoleniami w LGD. Zwiększenie udziału korzystających ze szkoleń spowodowało obniżenie oceny ekspertów/doradców prowadzących te szkolenia (porównaj wykres 4 i 5). Powodem może być nadmiar pracy na jednego doradcę (nie jest w stanie się przygotować tak dobrze jak wcześniej kiedy miał mniej pracy) lub rosnące wymagania słuchaczy – uczestników szkoleń.

Wykres 5. Struktura oceny ekspertów i doradców przy wyszczególnionym zakresie usługi



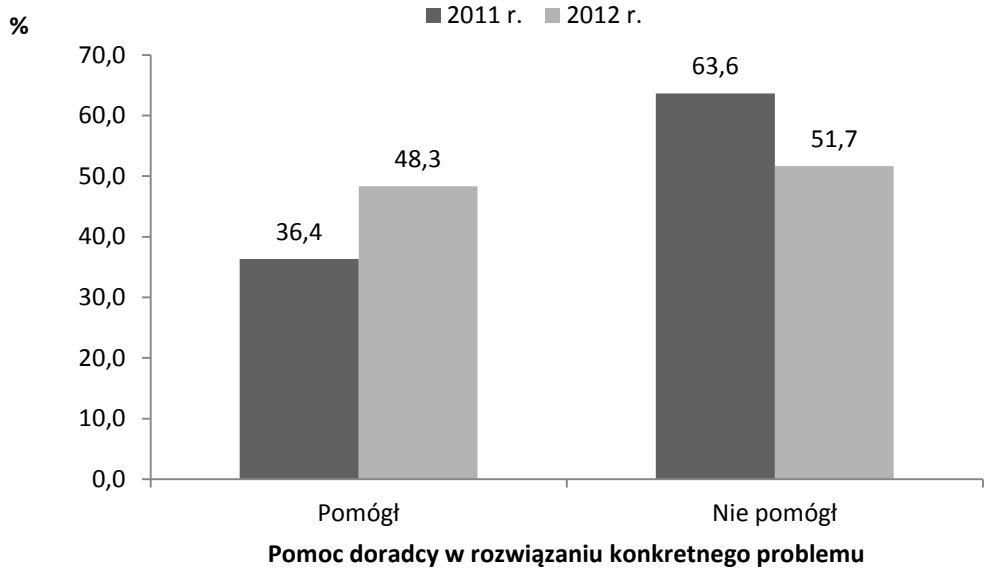
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Szkolenia mogą być początkiem korzystnych, społecznych i gospodarczych zmian w danej lokalności. Jednak w wielu przypadkach nie udaje się doradcom (ekspertom) pomóc rozwiązać istotnego dla LGD problemu (wykres 6).

Utrudnieniem dla sprawnego zarządzania gospodarką jest nadmierna ilość zmieniających się regulacji prawnych, które na przykład mogą spowodować, że określone wcześniej cele nie mogą być uzyskane[19]. Także brak pozytywnych wyników pracy eksperckiej może wynikać z nienadążania za zmieniającymi się przepisami w warunkach braku ekspercko-doradczego systemu wsparcia wdrażaniu lokalnej strategii.

Eksperci są coraz bardziej skuteczni w realizacji stawianych im zadań – taki wniosek nasuwa się po spojrzeniu na dane z wykresu 6. O ile przy poprzednim badaniu czterech z dziesięciu korzystających z pomocy wskazało na istotną pomoc eksperta o tyle obecnie twierdzi tak pięciu na dziesięciu badanych.

Wykres 6. Struktura wskazań na przydatność doradcy/eksperta dla rozwiązania istotnego problemu badanej organizacji, wymagającego eksperckiej wiedzy i umiejętności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Komentując przeprowadzone szkolenia badani bardzo często chwalili eksperta z którym przyszło im współpracować. Te pozytywne opinie dotyczą szczególnie tych ekspertów, którzy *„nie tylko posiadają wiedzę teoretyczną, ale zwłaszcza praktyczną nie tylko z zakresu wdrażania operacji, ale także z jej rozliczania i monitoringu”*. Zatem wymagania stawiane ekspertom są dość wysokie i szczególnie pożądana jest jak najszersza

[19] Piotrowska-Marczak K. Uryszek T. Zarządzanie finansami publicznymi. Diffin. Warszawa s. 16.

znajomość specyfiki zarządzania zasobami w LGD dla osiągania celów strategicznych. Im młodsza organizacja tym bardziej docenia i pozytywnie komentuje pracę ekspertów.

Szczególnie zadowoleni respondenci wydają się być z jakości usług prawnych. Usług świadczonych według zasad zawodów regulowanych, gdzie doradztwo musi spełniać pewne standardy. Kancelaria prawna świadcząca usługi na rzecz LGD pozwala jedynie na rozwikłanie wątpliwości natury prawnej przy zachowaniu określonych standardów usługi. Jednak ekspertów, którzy nie są prawnikami też powinny obowiązywać pewne standardy. Po pierwsze standardem powinno być to, że w pracy szkoleniowej należy uwzględniać specyfikę wewnętrznych dokumentów LGD oraz potrzeby obszaru. Innymi słowy **teoria szkolenia powinna być odniesiona do lokalnych problemów**, gdyż celem LGD jest rozwój lokalny (w tym, nie innym miejscu). Zatem trudno cokolwiek doradzać w zakresie **zarządzania lokalnymi zasobami dla efektywnego osiągania rozwoju lokalnego** danego miejsca bez znajomości lokalnej specyfiki.

Najwięcej zastrzeżeń w związku z pracą ekspertów dotyczyło przygotowania Lokalnych Strategii Rozwoju. Wskazywano wprost, że *„opracowanie przez eksperta LRS była słabej jakości, bez wskaźników, wymagała późniejszych poprawek”.*

Kilku respondentów uważa, że powodem słabej jakości usług eksperckich jest brak jednoznacznego stanowiska *„MRiRW dotyczącego funkcjonowania LGD oraz brak jednoznacznych zasad wdrażania LSR”.* Stąd była/jest konieczność aktualizacji celów LSR i wskaźników realizacji LSR w trakcie wdrażania strategii. Zatem trudno jest ocenić jakość wiedzy eksperckiej i doradczej jeśli zmieniają się interpretacje – zmiana zasad gry w trakcie gry wywołuje zamieszanie, instytucja wdrażająca powinna mieć osoby, które przemyślą swoje działania, doprecyzują sposób wdrażania i upewniwszy się co do jakości regulacji wysyłają ją do instytucji pośredniczących, korzystających z tworzonego prawa.

Jeśli w obecnym okresie programowania opracowanie LSR było w wielu wypadkach kopiowaniem strategii gminnych to wynikało to z braku profesjonalnego podejścia do tematu – niektóre ZSROW były zgodne z podejściem Leader bardziej niż obecne LSR. Zdaniem respondentów *”brakowało praktycznych porad jak opracować strategię dla spójnego terytorium (nie potrzeba prezentować informacji z podziałem na gminy, ale łącznie dla całego obszaru)”*. Inne uwagi odnoszące się do LSR: *„strategia zawierała wiele nieścisłości”, „niestety w sprawie LSR pomoc ekspertów okazała się niskiej jakości”, „jakość usług świadczonych przez eksperta opracowującego LSR oceniamy jako średnią”, „usługa przygotowania LSR pozostawia wiele do życzenia”, „LSR stworzona została w sposób szablonowy, na podstawie danych statystycznych dotyczących obszaru funkcjonowania LGD”, „opracowanie i nowelizacja LSR zbyt małe*

zaangażowanie eksperta”. Aby jednak nie powstało wrażanie, że uwagi respondentów odnosiły się do wszystkich strategii to warto zacytować **jedyną z pozytywnych opinii** odnośnie pracy ekspertów przy pisaniu strategii „*Przygotowanie LSR to profesjonalna usługa doświadczonego eksperta, który przeprowadził szereg spotkań ze społecznością lokalną”*.

Najbardziej smuci taka oto ocena usług doradczych *„podejście ekspertów było tradycyjne, podczas gdy LSR wymagają innowacyjnego myślenia i innowacyjnych rozwiązań, które dotychczas nie były w Polsce stosowane”*. Wydawałoby się, że nie ma nic prostszego niż wymyślanie *„pomysłów na kierunki rozwoju”*, „zabawa” w tworzenie pomysłów (czasem dość zwariowanych) i próba wymyślenia czegoś specjalnego i pasującego do lokalnej specyfiki oraz oddanie pomysłów pod ocenę lokalnej społeczności.

Zatem widać wyraźnie, że techniki heurystyczne (np. mapa myśli czy tez dobrze znana burza mózgów) są pożądane na etapie tworzenia strategii. Jeśli nie pozwolimy sobie na oderwanie się na chwilę od rzeczywistości to nie wpadniemy na nietuzinkowy, ale możliwy do realizacji pomysł. Na pewno przepisywanie strategii poszczególnych gmin z obszaru funkcjonowania LGD nie jest drogą do realizacji podejścia Leader.

Może po prostu – jak sugeruje jedna z opinii ankietowanego – to, że *„LEADER jest od niedawna wdrażany w Polsce tłumaczy brak wiedzy eksperckiej”*. Czy rzeczywiście od niedawna? Minęło już sześć lat! Może rzeczywiści jednak nie jest źle bowiem w niektórych przypadkach *„strategia zawierała wiele nieścisłości, ale ekspert w sposób właściwy i adekwatny dokonał poprawy celów i wskaźników; uwzględniając specyfikę obszaru LSR i wielkość środków”*. Czyli jednak się uczymy, jednak zbyt często uczymy się jak naprawiać swoje lub „innych ekspertów” błędy. Wynika to z braku standardów, spójności działania eksperckiego i być może platformy komunikacji dla ekspertów – **konkurujemy zamiast współpracować i wzajemnie się od siebie uczyć**. Tymczasem dobre efekty podejścia Leader świadczyć mogą o dobrej pracy doradcy do spraw rozwoju obszarów wiejskich i przyczyniać się do podniesienia rangi, znaczenia naszego zawodu – doradcy, eksperta.

W wielu przypadkach niska ocena eksperta, który w całości napisał LSR wynika z tego, że określone w niej cele były chybione. Choć cele były proponowane przez przedstawicieli LGD to jednak ekspert powinien patrzeć szerzej niż członek LGD i konsultować je nie tylko z nimi. Zabrakło być może szerszych konsultacji społecznych i mieszkańcy nie utożsamiają się z obranymi celami a w konsekwencji są trudności z realizacją wytyczonych celów.

Brak jednoznacznych regulacji prawnych, skutkowało koniecznością aktualizacji celów LSR w trakcie wdrażania strategii. Jak napisała jedna z ankietowanych osób *„trudno jest określić jakość wiedzy eksperckiej i doradczej, gdyż prawo zbyt szybko się zmienia, nie jest jasne”* jak postąpić w danej sytuacji. Być może dobrym pomysłem byłoby pozostawienie tak wielu jak się tylko da rozwiązań z obecnego okresu programowania w następnym okresie. Oszczędziłoby to wysiłków szkoleniowych i pozwoliło skoncentrować się badanym organizacjom na animacji, pracy z mieszkańcami i skutkowało bardziej efektywnemu osiąganiu celów strategicznych – lepsze zarządzanie to właśnie efektywniejsze osiąganie celów (większa efektywność = więcej efektów przy tym samym nakładzie pracy, kapitału i działań organizacyjnych). Trudno nie odnieść wrażenia, że w obecnym okresie zbyt dużo „pary poszło w gwizdek” – zbyt wiele kosztuje dostosowywanie się do ciągłych zmian w rozporządzeniach.

Po przygotowaniu strategii następowało zwykle zamieszanie związane z opracowaniem i ewaluacją wskaźników. Jeśli chodzi o ewaluację wskaźników to szkolenie zorganizowane było w kilku przypadkach przez Urząd Marszałkowski. Wskazywano przy tym, że eksperci *„w sposób właściwy i adekwatny dokonali poprawy celów i wskaźników, uwzględniając specyfikę obszaru LSR i wielkość środków”*. Z wypowiedzi wynika, że wiele Grup jest bardziej zadowolona z pracy przy poprawkach niż z pracy ekspertów przy przygotowywaniu lokalnych strategii. Jednak – co zaskakuje – średnia ocena opracowania strategii (4,0 wykres 5) jest nieznacznie wyższa niż ocena jej aktualizacji (ocena 3,9).

W wielu badanych organizacjach przeprowadzono także szkolenie dla członków Rady, Zarządu i biura. Badani wskazywali, że dużą pomocą był ekspert doświadczony w dziedzinie PROW. Wiele z badanych organizacji prowadzenie działań szkoleniowych powierza doświadczonym osobom, które zajmują się tematyką PROW. Podkreślano znaczenie szkoleń dla beneficjentów na temat zasad składania wniosków w ramach tego programu.

W wielu lokalnych strategiach jednym z celów strategicznych jest rozwój turystyki na obszarze objętym długofalowym planem. Stąd w niektórych badanych organizacjach „analiza potencjału turystycznego” to ważny temat szkolenia dla LGD. Po jednym z nich ankietowany dzieli się z nami następująca refleksją *„uzyskaliśmy bardzo dobry materiał stanowiący podstawę do podjęcia działań zmierzających do pobudzenia ruchu turystycznego na obszarze LGD oraz działań związanych z promocją obszaru”.* Oby w przyszłości było więcej tego typu opinii. I przy tym jakże znamienna jest uwaga innego z badanych, która wskazuje na potrzebę rozwoju systemu ekspercko-doradczego, mianowicie osoba ta uważa, ***„że bardzo trudno znaleźć jest ekspertów z zakresu LSR, którzy są w stanie dostrzec prawdziwe potrzeby, walory obszaru”.***

Warto zauważyć, że badani wpisywali w części komentarzy prawie „hymn pochwalny" dla ekspertów/doradców. Jeden z nich brzmiał: *„Zatrudnieni eksperci i doradcy (...) świadczyli usługi na bardzo wysokim poziomie – ocena maksymalna podyktowana jest faktem uzyskania maksymalnych rezultatów i brakiem uwag czy problemów (...). Równie efektywne wyniki LGD uzyskało zatrudniając fachowców w celach szkoleniowych – co przełożyło się na ilość składanych wniosków w ramach ogłaszanych naborów".* Inny przykład: *„LGD korzystało z profesjonalnych ekspertów i trenerów. Jakość świadczonych usług była na wysokim, zadawalającym poziomie".* Należy przy tej okazji podziękować badanym organizacjom za pochwały kierowane do doradców i podkreślanie dobrych praktyk – *„usługi były wykonane profesjonalnie, z indywidualnym podejściem do potrzeb".* Jednak w tym tekście większość z nich pomijamy i koncentrujemy się na problemach w doradztwie i ich systemowym rozwiązaniu. Poza tym nie sposób odnieść wrażania, że niektóre spośród badanych organizacji mają swój własny system – zatrudniają tylko ekspertów sprawdzonych na szkoleniach w innych organizacjach.

Badane organizacje poszukują wiedzy z zakresu zarządzania rozwojem lokalnym. Często uczestniczą w szkoleniach w CDR oraz korzystają z pomocy ekspertów. Często przy wyborze doradcy kierują się wskazaniami Urzędów Marszałkowskich – były takie wskazania w przypadku konieczności nowelizacji LSR. Firmie zewnętrznej zleca się również ewaluację strategii. Zatem lokalne grupy działania to organizacje uczące się, ale wiele zadań wolą – jest to też przeniesienie odpowiedzialności – przekazywać podmiotom zewnętrznym. Okazuje się w niektórych przypadkach, że lepiej znaleźć na swoim terenie osobę, które zaangażują się w poszerzenie swojej wiedzy na pożądany dla LGD temat.

Z doświadczeń jednego z ankietowanych wynika, że *„dopiero, gdy całkowicie sami dokonaliśmy zmian w LSR, bez opierania się na zdaniu ekspertów, okazało się, że ma najmniej wad w treści i jest realizowana".* Jednak od kogoś trzeba usłyszeć jakie są reguły jej tworzenia – jest tu swego rodzaju nisza dla systemu ekspercko doradczego.

Ciekawa wydaje się opinia, która wskazuje na konieczność ekonomicznych analiz proponowanych przez lokalną społeczność kierunków rozwoju. Ankietowany uważa, że *„wszyscy doradcy powinni być bardzie krytyczni jeżeli chodzi o wypowiedzi mieszkańców gmin (przy pisaniu strategii rozwoju) i brać pod uwagę rachunek ekonomiczny proponowanych przedsięwzięć (np. tradycyjne rzemiosło, podkowy, beczki itp.)".* Zatem należy większy nacisk położyć na ekonomiczne kształcenie doradców/ekspertów, np. w zakresie **progu zysku** i innych ważnych zagadnień z zakresu **zarządzania finansami**.

Firma prywatna, osoby fizyczne, inne lokalne grupy działania – różnorodność firm i osób zajmujących się doradztwem jest ogromna. Tak naprawdę nie ma jednak żadnych standardów, norm minimalnej wiedzy czy umiejętności, które doradca mieć powinien. Badani wskazywali na problem braku kompetencji osób, które ich szkoliły.

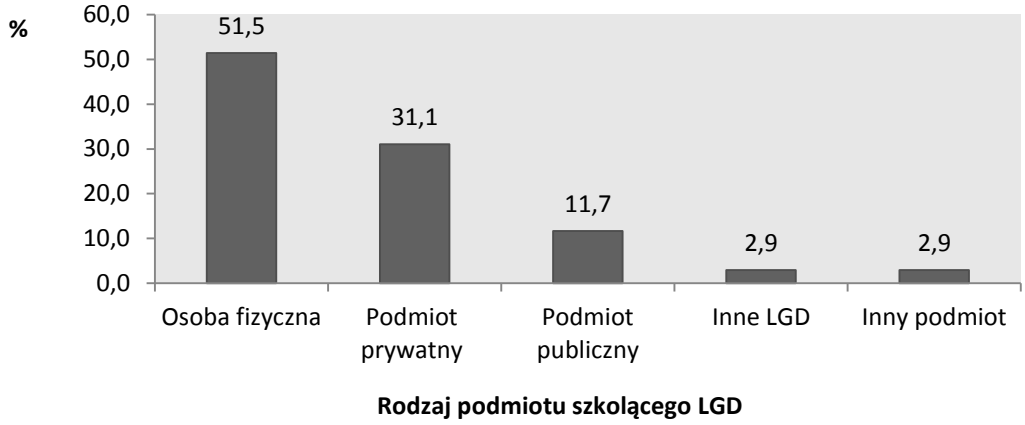
Może jednak warto powołać do życia wyspecjalizowany ośrodek, który przygotowywałby materiały, informacje przydatne dla doradców w zakresie realizacji strategii rozwoju lokalnego? Może wtedy w następnych badaniach byłyby tylko pozytywne komentarze typu: *„szkolący są bardzo kompetentni, świetnie potrafili nawiązać kontakt z uczestnikami", „LGD przeprowadziła dwa szkolenia dla beneficjentów z udziałem ekspertów (...) ocena tych szkoleń to bdb (5,0) pod względem merytorycznym, beneficjenci wynieśli z nich duży zasób wiedzy jak i przydatnych materiałów", „szkolenia były przeprowadzone w sposób rzeczowy i merytoryczny, szkolący potrafili nawiązać kontakt uczestnikami, materiały szkoleniowe opracowane były na właściwym poziomie", "Szkolenie spełniło oczekiwania potencjalnych wnioskodawców".* Powyższe komentarze już się pojawiają, ale zaraz potem jest uwaga, że są to osoby już wcześniej sprawdzone na szkoleniach – polecone przez inne LGD.

System ekspercko-doradczy dla realizacji LSR miałby za zadanie poprawić jakość szkoleń oraz dać szansę na pojawienie się większej liczby osób, które warto byłoby polecić na szkolenie do organizacji zajmującej się rozwojem lokalnym jaką jest LGD. Bowiem nie chodzi jedynie w doradztwie dla lokalnych grup działania o wsparcie przy wypełnianiu wniosku o przyznanie pomocy, czy załącznikach jakie będą niezbędne, ale przede wszystkim o właściwe, **efektywne zarządzanie środkami przeznaczonymi na realizację strategii**.

Ankietowane osoby wskazały 53 razy na osoby fizyczne, 32 razy na podmioty prywatne, 12 razy na podmioty publiczne oraz 3 razy na inne podmioty szkolące LGD. Nie wymieniano nazwisk (poza nielicznymi przypadkami), stąd liczba wskazań nie przekłada się na liczbę doradców lub ekspertów zaangażowanych w pracę z Grupami. Widać wyraźnie przewagę osób fizycznych w strukturze podmiotów szkolących badane organizację (wykres 7).

Zatem bez stworzenia systemu ekspercko-doradczego trudno jest „naciskać" na zachowanie standardów doradztwa przez niezależne od jakiejkolwiek instytucji osoby fizyczne.

Wykres 7. Struktura podmiotów szkolących badane LGD według sektorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Najlepiej ocenione zostały lokalne grupy działania jako podmioty doradcze – wszyscy z oceniających wystawili tym podmiotom bardzo dobrą ocenę (100% wskazań na ocenę 5,0 – wykres 8). Ocena ta może nie być reprezentatywna, gdyż odnotowano tylko trzy przypadki szkoleń prowadzonych przez LGD dla LGD, co stanowi niespełna 3% podmiotów szkolących badane organizacje. Trzeba przyznać, że nic nie działa na wyobraźnię, wiarę w swoje możliwości tak, jak przykład sukcesu innej organizacji w realizacji celów strategicznych. **Zarządzanie polega na efektywnej alokacji zasobów dla realizacji.** Grupy, które osiągają dodatni efekt swoich działań są bardzo dobrym „nauczycielem" dla innych LGD jak zarządzać publicznymi środkami.

Na drugim miejscu pod względem liczby bardzo dobrych ocen pracy doradczej znalazły się osoby fizyczne (prawie 80% LGD dało osobom fizycznym 5,0). Oceniając swoich zleceniobiorców, którzy już otrzymali wynagrodzenia trudno jest się przyznać – nawet w badaniach ankietowych – do pewnego niedosytu z jakości szkoleń. Trzeba jednak wskazać na pewne uchybienia w pracy doradczej i wielu ankietowanym nie brakowało odwagi aby przyznać, że:

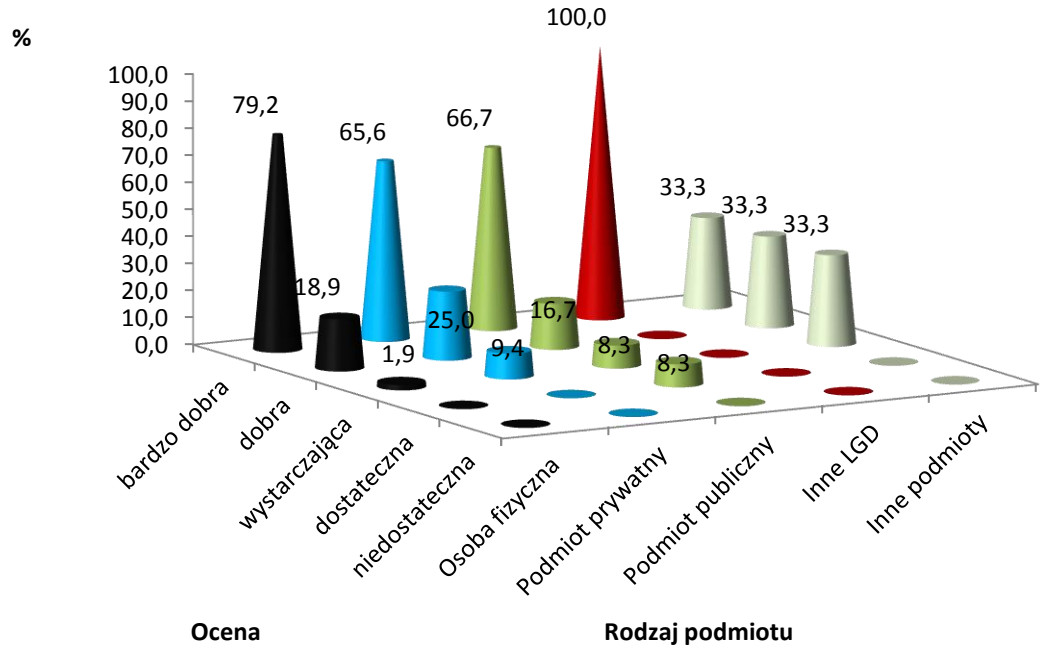
- *Opinia eksperta w żaden sposób nie była zbieżna ze zdaniem instytucji wdrażającej.*
- *Było za mało zajęć praktycznych (warsztatów, ćwiczeń) – 4 wskazania.*
- *Nie ukazano dobrych przykładów w zakresie tematu szkolenia.*
- *Nie powiązano szkolenia z terenem, na który szkolący przeprowadza szkolenie (bezrobocie, możliwości zatrudnienia, lokalne uwarunkowania kierunku działalności nowo otwieranych firm).*
- *Nie wskazano źródeł, gdzie można uzyskać bliższe informacje na tematy omawiane na szkoleniu.*

- *Szkolenie prowadzone było w mało profesjonalny sposób (2 wskazania bez uszczegóławiania uwag).*
- *Brak troski o przystępny sposób prezentowania materiału szkoleniowego.*
- *Brak poświęcenie większej uwagi na ważne kwestie i używanie pojęć wcześniej przez eksperta nie zdefiniowanych (nie wszyscy wiedzieli o czym mowa).*
- *Ujemną strona osoby fizycznej jako usługodawcy szkolenia jest to, że nie jest to usługa kompleksowa (biuro LGD musi organizować salę, catering itp.).*

LGD jako organizator szkolenia ma prawo wyboru osoby szkolącej. Jeśli tak to trudno, aby być niezadowolonym jeśli samemu dokonało się wyboru osoby szkolącej – *„Jeśli sami wybieramy, zlecamy szkolenie to jesteśmy zadowoleni z usług szkoleniowych”*.

Tylko co dziesiąte szkolenie w badanej próbie przeprowadziły podmioty publiczne (wykres 7). Wynika to po części z tego, że zlecenie usługi podmiotowi publicznemu np. *„ODR wymaga bardzo dużo formalnych procedur”*. Choć jedna z osób oceniła, że podmioty publiczne mają niskie przygotowanie merytoryczne to jednak dwie z trzech pytanych osób dało publicznym instytucjom najwyższą ocenę (ponad 66% wskazań na 5,0 dla podmiotów publicznych). Z drugiej jednak strony co dziesiąta osoba daje jedynie dostateczną ocenę pracy doradczej sektora publicznego (8,3% wskazań na notę 3,0).

Wykres 8. Struktura oceny osób fizycznych, podmiotów prywatnych, podmiotów publicznych oraz innych LGD jako usługodawców szkolących LGD



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci naszych badań wskazywali jak można poprawić jakość usług szkoleniowych. Można w wyniku przeprowadzonych badań wyznaczyć dziesięć kwestii, którym chcący się rozwijać szkoleniowiec powinien brać pod uwagę:

1. Wraca do nas jedynie klient zadowolony. LGD dba o odpowiedni dobór osób na szkolenia – zatem jej przedstawiciele pytają o opinię na temat eksperta u innych, stosują polecenia i badają na swój sposób rynek szkoleń.
2. Zwiększyć liczbę szkoleń i doradztwa dla beneficjentów osi 4 PROW 2007-2013 (LEADER) z zakresu działania "Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw".
3. Należy poprawić dostępność usług świadczonych przez podmioty publiczne i podnieść poziom merytoryczny organizowanych szkoleń.
4. Osoby fizyczne będące ekspertami powinny pomyśleć o założeniu działalności gospodarczej i świadczeniu kompleksowej usługi (tzn. prezentacje + gastronomia + sala).
5. Wprowadzić więcej praktycznych zajęć w stosunku do teorii. Innymi słowy szkolenia oprócz teorii powinny zawierać warsztaty praktyczne.
6. Powiązanie swojej prezentacji, doradztwa z terenem na który szkolący się wybiera (bezrobocie, możliwość zatrudnienia, otwarcie nowej firmy)
7. Podawać źródło informacji pozyskanej przez doradcę/eksperta i wskazywać gdzie można uzyskać bliższe informacje na tematy omawiane na szkoleniu.
8. Być ostrożnym w wyrażaniu opinii i interpretacji przepisów, gdyż jak wskazywali badani *„doradca wyrażał zdanie, które nie było potem w żaden sposób zbieżne ze zdaniem instytucji wdrażającej”*.
9. Należy prowadzić szkolenia bardziej profesjonalnie – sztuka prezentacji i wystąpień publicznych, np. sposób przekazu informacji, poparcie słów przykładami, wyjaśnienie pojęć zanim ich się użyje – podstawowy warunek komunikacji (respondenci prosili aby na chwilę zatrzymać się przy ważnych dla słuchaczy sprawach i *„tłumaczyć trudne kwestie”*, nalegają na *„lepsze wysławianie się eksperta, bardziej zrozumiale”* dla słuchacza).
10. Nie wycenić zbyt wysoko wartości porad eksperckich, gdyż ekspert sam sobie ogranicza rynek na którym działa – respondenci wskazywali na problem finansowej „dostępności szkoleń”.

Problem konieczności korzystania z ekspertów wynika z nieradzenia sobie przez badane organizacje ze zmieniającym się prawem i niejednorodnymi jego interpretacjami. Okazuje się, że pomoc ekspercka była potrzebna *„głównie w momencie przeprowadzania*

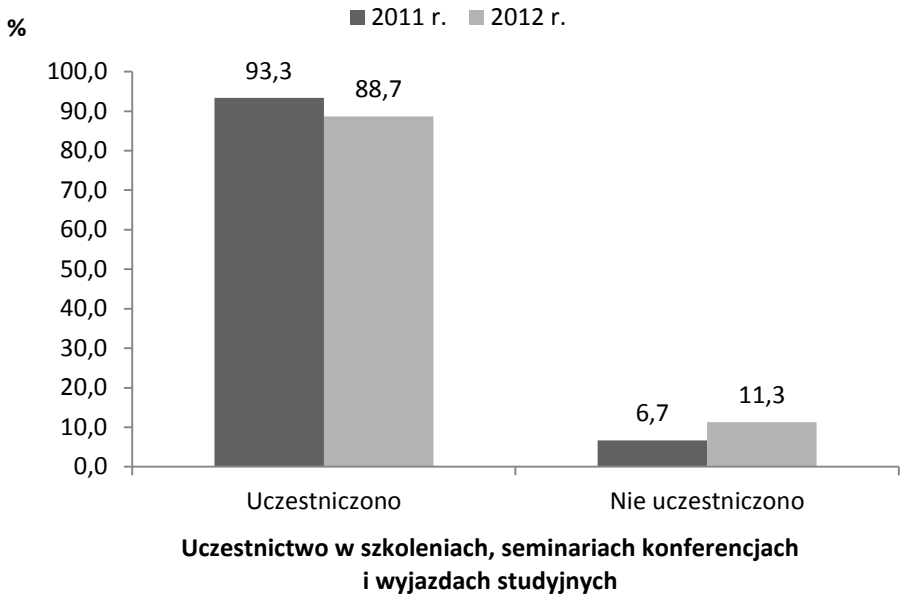
pierwszych naborów, ocen (...) w momencie, gdy kształtowały się biura i niedostateczna była wiedza pracowników oraz organów o działaniach w ramach PROW". Następnym i najczęstszym problemem, który wymagał bardzo często wsparcia doradczego było opracowanie wskaźników *„MRiRW nie określiło jasnych wytycznych i wskazówek, jak powinno być to zrobione".* Kiedy już nabory ruszyły i zostały wybrane operacje do realizacji pojawiły się skargi potencjalnych beneficjentów dotyczące standardów pracy Rady LGD, naboru i oceny punktowej wniosków – potrzebna okazała się kancelaria prawna, która *„udzieliła pomocy w procedurze kontrolnej oraz wystosowała opinię prawną".* W relacjach osób badanych odpowiedzi na pytanie o to, na czym polegała pomoc eksperta odpowiadali, że:

- *Konieczne było przeprowadzenie badań – badanie innowacyjności działań dla projektowego rozszerzenia LSR i określenie charakteru innowacji.*
- *Korzystaliśmy z pomocy ekspertów przy opracowywaniu dokumentu strategicznego – LSR. Opracowanie takiego dokumentu wiązało się z wieloma trudnościami, należało posiadać komplementarną wiedzę, aby taki dokument sporządzić. Przy realizacji LSR pojawiły się istotne kwestie związane z aktualizacjami i z definiowaniem poszczególnych wskaźników, co również wymagało odpowiedniej wiedzy i kwalifikacji.*
- *Konieczne było opracowanie LSR – brak wiedzy i osób nie pozwoliło na terminowe przygotowanie LSR. Nowelizacja – potrzebna była pomoc w formułowaniu celów.*
- *Zagadnienia dotyczące tworzenia i oznakowania szlaku wymagają wiedzy i doświadczenia (nie dysponujemy takimi osobami wśród pracowników LGD).*
- *Żadna z osób biorących udział w pracy nad LSR nie posiadała wystarczającej wiedzy, doświadczenia i umiejętności w konstruowaniu LSR, dlatego zadanie to zostało zlecone ekspertom.*
- *Potrzebowaliśmy pomocy przy opracowaniu strategii, którą bez pomocy ekspertów ciężko byłoby stworzyć.*
- *Były wątpliwości odnośnie jawności/niejawność dokumentacji (kart do głosowania) członków Rady z oceny wniosków.*
- *Pomoc dotyczyła właściwego, adekwatnego do posiadanego budżetu określenia celów i wskaźników, ich sprecyzowania w odniesieniu do specyfiki obszaru LSR.*
- *Szkolenie Rady Decyzyjnej, zmiany rozporządzeń, ocena stanu wdrażania LSR w kontekście raportu ETO – przedstawienie kompleksowej informacji członkom Rady Decyzyjnej.*

- *Doradztwo prawnicze – pracownicy LGD nie posiadają wykształcenia prawniczego, a właściwa interpretacja przepisów prawnych jest rzeczą istotną*
- *Funkcjonujemy na specyficznym terenie i same zagadnienia są różne dla poszczególnych LGD.*
- *LGD na bieżąco korzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników ŚBRR oraz ARiMR w ramach swojej działalności.*
- *Nie wiedzieliśmy jak zaktywizować lokalną społeczność – ekspert pomógł nam zaktywizować społeczność lokalną tworząc na naszym terenie wsie tematyczne.*
- *Podstawowa pomoc doradcza bez jakiej LGD nie mogłoby się obejść jest świadczona przez doradztwo prawne. Wszelka dokumentacja wychodząca z LGD - umowy, zlecenia, uchwały, dokumentacja do US oraz Sądu jest opracowywana bądź sprawdzana przez zatrudnionego radcę.*
- *pomoc eksperta dotyczyła zagadnień, które niekoniecznie muszą posiadać pracownicy LGD dlatego zleca się takie usługi na zewnątrz*
- *Pomoc eksperta/doradcy była niezbędna z uwagi na niewystarczającą liczbę osób zatrudnionych w LGD. Ponadto dlatego, że pracownicy i osoby zaangażowane we wdrażanie LSR nie są w stanie posiadać wiedzy z tak rozległych, różnych dziedzin.*
- *Problem dotyczył ewaluacji wskaźników oraz ich odpowiedniego podziału i sposobu pomiaru. Pomoc eksperta polegała na przeprowadzeniu warsztatów z członkami Zarządu, Rady i pracownikami biura, na których to uczestnicy sami opracowywali nowe wskaźniki oraz metodę ich pomiaru. Dzięki temu wszelkie propozycje były rozpatrywane na bieżąco, co poskutkowało stworzeniem przemyślanej strategii ewaluacji wskaźników.*
- *Chodziło o uszczegółowienie zakresu przedsięwzięć.*
- *Panuje wszechwładza Urzędu Marszałkowskiego uniemożliwiająca lokalne rozwiązanie problemu – koncentracja na biurokracji a nie na właściwych celach.*

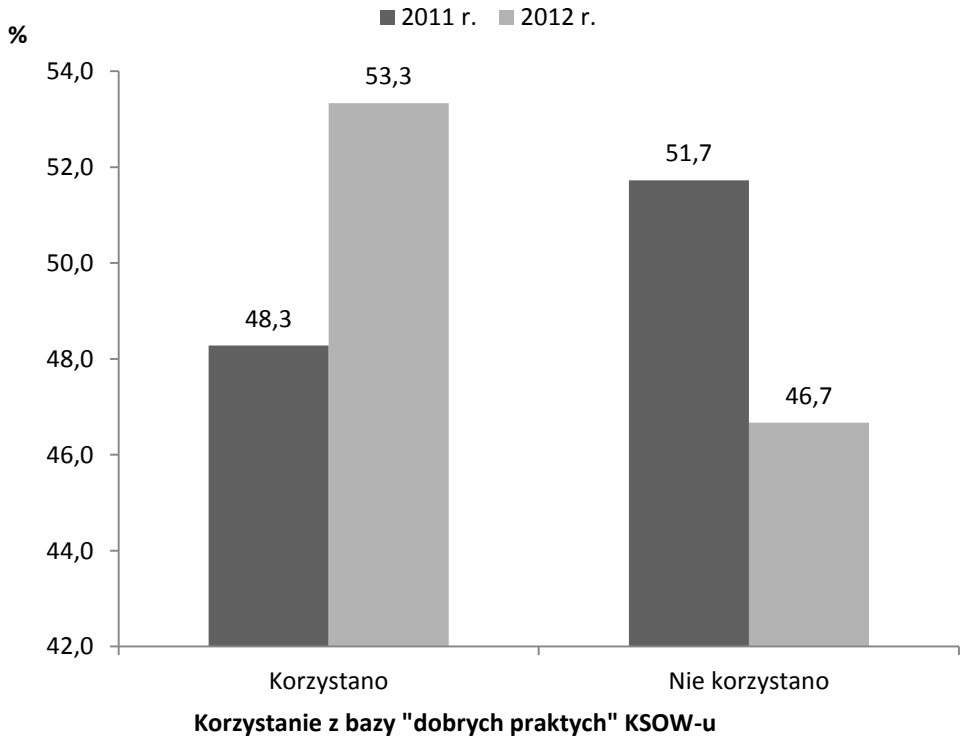
Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich stała się ważnym elementem procesu rozwoju badanych organizacji. Prawie dziewięć z dziesięciu Grup uczestniczyło w szkoleniach organizowanych przez KSOW (wykres 9). Na uwagę zasługuje fakt, że więcej organizacji korzysta z bazy dobrych praktyk KSOW-u – wzrost o pięć punktów procentowych udziału korzystających z bazy. Obecnie większy jest udział korzystających z dobrych praktyk niż tych, którzy nie korzystają z promowanych rozwiązań. W okresie poprzednich badań sytuacja była odwrotna – nie korzystający z bazy byli liczniejszą grupą (wykres 10).

Wykres 9. Struktura badanych LGD według uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez KSOW



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

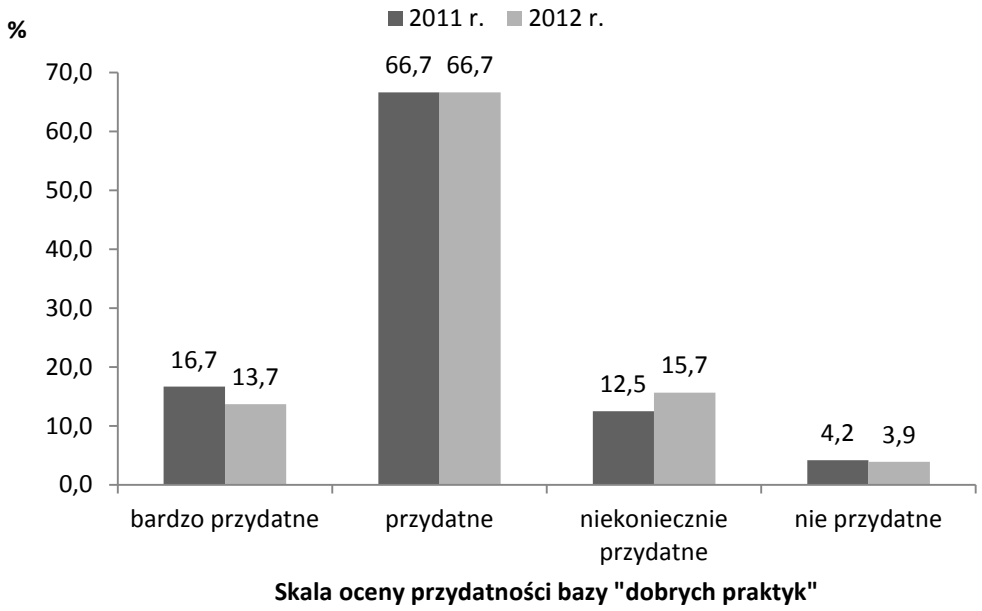
Wykres 10. Struktura badanych LGD według korzystania z „dobrych praktyk".



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zwiększenie udziału korzystających z dobrych praktyk nie wpłynęło znacząco na zmianę w opinii o przydatności tej bazy (wykres 11).

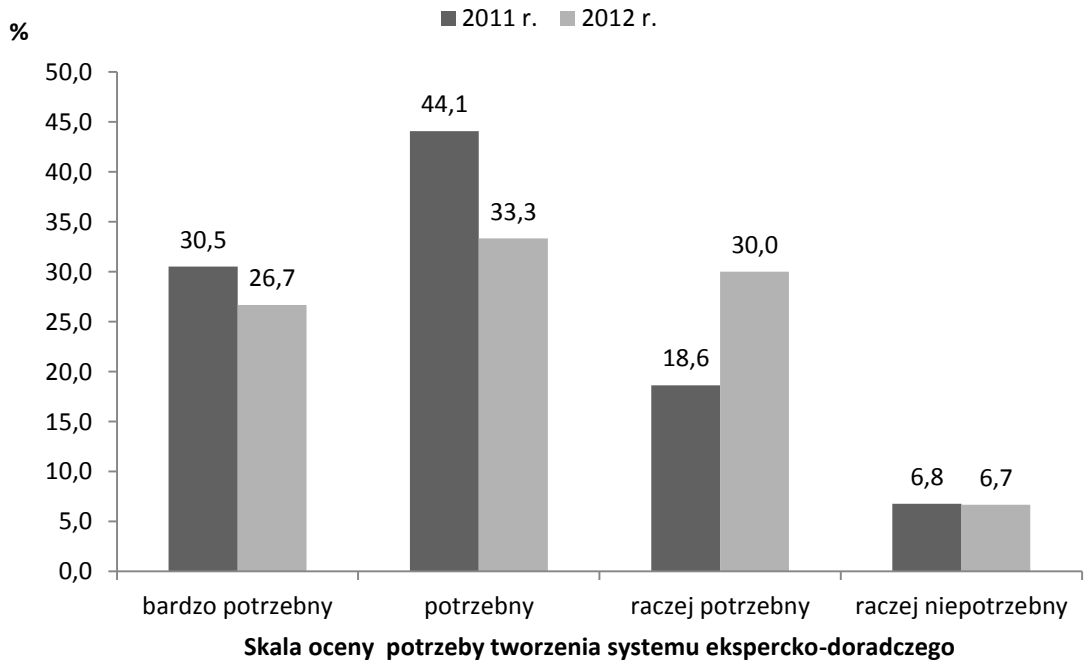
Wykres 11. Ocena bazy „dobrych praktyk" według przyjętej skali.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci są zwolennikami powstania sytemu ekspercko-doradczego. Uważają oni, że byłby on potrzebny, są jednak mniej o tym obecnie przekonani niż deklarowali przy okazji poprzednich badań (wykres 12).

Wykres 12. Struktura opinii co do potrzeby powołania do życia sytemu ekspercko-doradczego dla właściwego wdrażania LSR

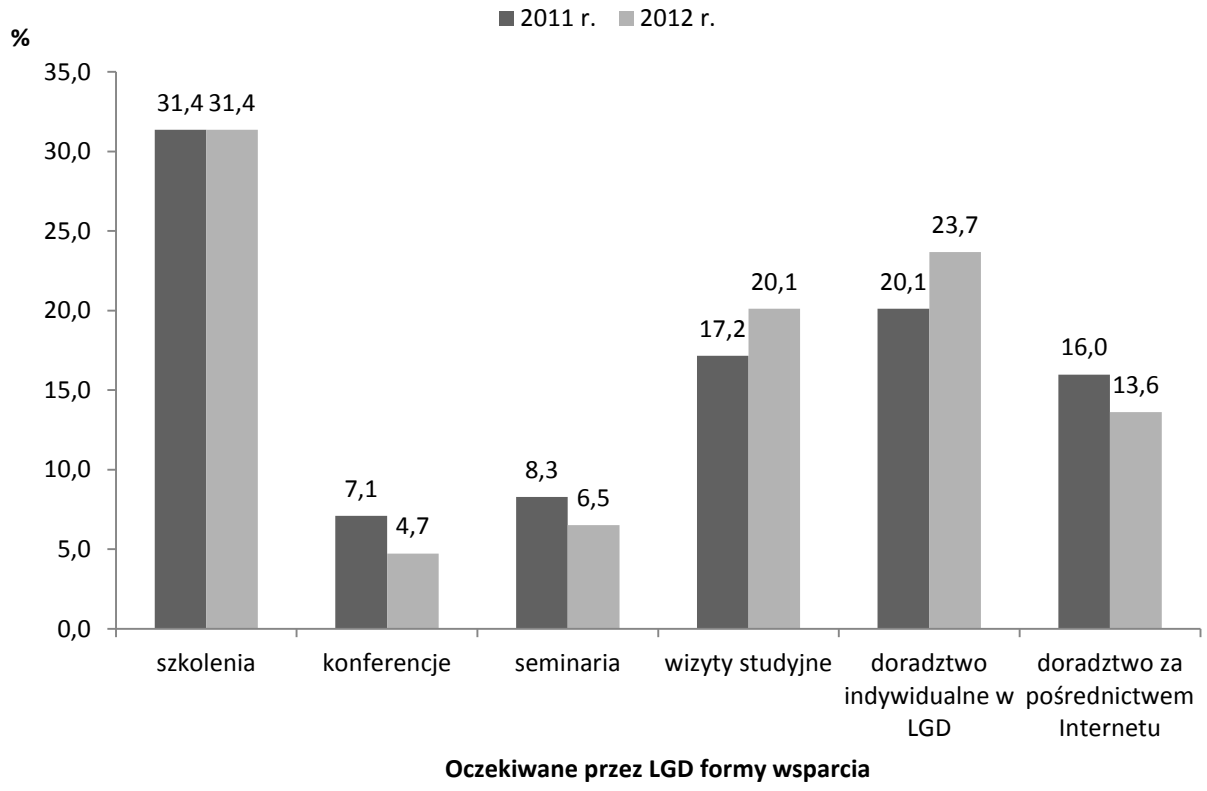


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W świetle przeprowadzonych badań dla $^{1}/_{3}$ pytanych najważniejsze jest kontynuowanie działań szkoleniowych (wykres 13). Na drugim miejscu wskazań znalazło się doradztwo indywidualne (prawie ¼ wskazań). Na trzecim miejscu uplasowały się wizyty studyjne ($^{1}/_{5}$) wskazań. Choć trudno tu mówić o tendencji z racji zbyt krótkiego okresu pomiędzy badaniami to można powiedzieć, że obecnie badane organizacje bardziej preferują indywidualne podejście (wzrost wskazań na doradztwo indywidualne o 3,5 punktu procentowego).

Lokalne grupy działania coraz bardziej są świadome wyjątkowości i niepowtarzalności swojego obszaru i oczekują niezwykłych rozwiązań dopasowanych do ich specyfiki. Jak łatwo zauważyć jeszcze jeden z jaśniejszych słupków jest wyższy od ciemniejszego po jego lewej stronie – wizyty studyjne. Choć wzrost wskazań na tą formę wsparcia eksperckiego jest mniejszy niż 3 punkty procentowe to jednak warto ten wzrost skomentować. Wynikać on może z chęci uczenia się poprzez kontakt z osobą, która zrealizowała ciekawy projekt i spojrzenia z bliska na doświadczenia innych oraz chęć pozyskania informacji „z pierwszej ręki". Jest to wskazanie również dla nas ekspertów/doradców. Mamy szukać ciekawych przykładów, podglądać efektywne rozwiązania lokalnych problemów, przekazywać gdzie dane rozwiązanie można na „własne oczy" obejrzeć.

Wykres 13. Struktura oczekiwanych przez LGD form wsparcia ekspercko-doradczego



METODYKA WSPARCIA DLA LGD W BUDOWIE I WDRAŻANIU PLANU STRATEGICZNEGO DLA ROZWOJU OBSZARU

Wprowadzenie

Wraz ze zmianami systemu gospodarczego, jakie nastąpiły w Polsce po 1989 roku oraz uczestnictwem Polski w strukturach politycznych, gospodarczych i społecznych charakterystycznych dla społeczeństw obywatelskich, przed wspólnotami lokalnymi stanęły wyzwania wymagające nowego podejścia do sposobów gospodarowania, opartego na wiedzy i współpracy, uwzględniającego współzależność zjawisk politycznych, ekonomicznych, technologicznych, społecznych i kulturowych. O pozycji określonego regionu w kraju, czy Unii Europejskiej, o tempie jego rozwoju, dobrobycie i jakości życia społeczności lokalnej, decyduje konkurencyjność regionu. Z kolei o konkurencyjności decydują posiadane zasoby (społeczne, ekonomiczne, technologiczne) oraz umiejętności wykorzystania sprzyjających rozwojowi czynników otoczenia, a to z kolei wiąże się bardzo ściśle z umiejętnościami strategicznego zarządzania rozwojem lokalnym.

Istota rozwoju lokalnego

Wychodząc z założenia, iż zasadniczą cechą każdego rozwoju jest zmiana, rozwój lokalny definiowany jest jako proces przeobrażeń, proces pozytywnych zmian (wzrostu ilościowego i postępu jakościowego), przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem bardziej doskonałych, a także jako rozkwit, rozrost, czyli wyższe stadium tego procesu. Inna definicja określa rozwój lokalny jako fazę rozwoju lub postępu w jakimś aspekcie społecznym, która jest określona lub ograniczona do pewnego, zwykle małego, rejonu lub obszaru. Rozwój ten powinien uwzględniać potrzeby i hierarchie wartości charakterystyczne dla społeczności określonego obszaru.

Nadrzędnym celem rozwoju lokalnego jest zatem wzrost zamożności społeczeństwa poprzez zapewnienie mu dostatecznej liczby stabilnych miejsc pracy, dochodów z tytułu zatrudnienia oraz gwarancji długoterminowego bezpieczeństwa finansowego i socjalnego ludności zamieszkałej na tym obszarze. Determinantami rozwoju lokalnego są zarówno

zasoby lokalne (ludzkie, materialne i surowcowe), jak i pozalokalne (polityka gospodarcza, polityka społeczna, czy polityka przestrzenna).

Generalnie instrumenty rozwoju lokalnego można podzielić dwie grupy – oddziaływania bezpośredniego (nakłaniające do działania zgodnie z wolą podmiotu stosującego te instrumenty, np. w zgodzie z uregulowaniami prawnymi obowiązującymi na danym obszarze) i oddziaływania pośredniego (kształtujące warunki do działania, np. wszelkie ulgi podatkowe, elementy infrastruktury technicznej i społecznej, ułatwiające podejmowanie lub rozwijanie działalności gospodarczej na danym terenie). Natomiast instrumenty komplementarne to: instrumenty planistyczne, instytucjonalno-organizacyjne (wspierające rozwój lokalnej przedsiębiorczości), instrumenty inwestycyjne oraz informacyjno-promocyjne.

Istota zarządzania strategicznego w LGD

Biorąc pod uwagę definicję, która określa zarządzanie strategiczne jako kompleksowy, ciągły proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych, można powiedzieć, iż zarządzanie strategiczne oznacza aktywność i kreatywność w podejmowaniu wielu różnych, wzajemnie powiązanych decyzji.

Na proces zarządzania rozwojem lokalnym składają się następujące funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji; organizowanie zasobów, funkcjonowania i koordynowania działalności różnych instytucji; współdziałanie z ludźmi oraz kontrolowanie działań zmierzających do realizacji strategii rozwoju.

Planowanie strategiczne w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na spojrzeniu na rozwój w skali wieloletniej. Takie podejście sprawia, iż mamy możliwość koncentracji na kierunkach rozwoju, selekcji celów priorytetowych, tworzenia hierarchii tych celów oraz określenia celów operacyjnych i zaplanowania zadań (projektów), które będziemy realizować i dla których będziemy tworzyć szczegółowe harmonogramy realizacji wraz z określeniem wszystkich niezbędnych zasobów do terminowej, skutecznej i efektywnej realizacji.

Organizowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na tworzeniu struktur organizacyjnych, w skład których wchodzą instytucje samorządowe, społeczne i podmioty prywatne. Rozwój ten powinien uwzględniać oczekiwania i aspiracje środowisk lokalnych, a równocześnie realizować politykę gospodarczą i społeczną państwa i regionu. Taką strukturą organizacyjną jest właśnie LGD.

Z kolei współdziałanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na budowaniu więzi i współpracy wymienionych trzech sektorów, które współpracując na zasadach partnerskich, wnoszą znaczący wkład i przejmują współodpowiedzialność za rozwój lokalny.

Natomiast kontrolowanie w zarządzaniu rozwojem lokalnym polega na bieżącym monitorowaniu realizacji zadań strategicznych i ocenie stopnia osiągania celów zgodnie z zapisanymi w harmonogramie kolejnością i terminami. Ocenę taką przeprowadza się według wcześniej określonych kryteriów i wskaźników realizacji celów. W niektórych szczególnych i uzasadnionych przypadkach można dokonać korekt założonych planów.

Metody zarządzania rozwojem lokalnym

Wśród podstawowych metod zarządzania rozwojem lokalnym wyróżniamy: metody analizy otoczenia, metody analizy zasobów, zintegrowane metody planowania, monitoring i ewaluacja strategii rozwoju. Do metod analizy otoczenia zaliczamy analizę PEST (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne), analizę SWOT, a także metody scenariuszowe. Metody analizy zasobów to głównie analiza czynników wpływających na kierunki rozwoju gospodarki lokalnej oraz rozwoju lokalnych przedsiębiorstw. Powszechnie stosowane w tym celu są metoda kluczowych czynników sukcesu i bilans strategiczny, a także analiza SWOT. Współcześnie coraz bardziej powszechną metodą staje się Benchmarking (polegający na systematycznym porównywaniu rozwoju określonego terytorium (czy też organizacji) do najlepszych.

Najważniejszą funkcją organizacji jest planowanie, ponieważ jest podstawą podejmowania decyzji. Zintegrowane metody planowania to określenie długookresowych celów przy równoczesnym wykorzystaniu posiadanych lub możliwych do pozyskania środków ekonomicznych. Wśród metod analizy zasobów (jakościowych i ilościowych) zwrócić uwagę należy na analizę SWOT polegającą na określaniu czynników wewnętrznych wpływających na rozwój lokalny (atutów i słabych stron) oraz ocenie czynników otoczenia (czyli szans i zagrożeń). Inną metodą jakościową jest ocena kapitału ludzkiego – jego wiedzy, umiejętności, preferencji do pełnienia ról, jego postaw, zachowań. Przeprowadza się ją w dwojaki sposób – albo poprzez samoocenę członków organizacji, albo poprzez ocenę prowadzoną przez pracodawcę (lub zarząd organizacji) przy użyciu określonych wcześniej kryteriów, albo wykorzystuje się obie te metody równolegle.

Wsparcie eksperckie i doradcze zarządzania rozwojem lokalnym

Podejmując temat wsparcia eksperckiego i doradczego lokalnych grup działania w zarządzaniu rozwojem lokalnym należy postawić podstawowe pytania – czy LGD oczekują lub wymagają takiego wsparcia, w jakiej dziedzinie i w jakim zakresie, kto (instytucjonalnie lub indywidualnie) może takiego wsparcia udzielić, czy dostrzega on obszary wymagające wsparcia, czy jest przygotowany i otwarty na udzielenie tej pomocy, na jakich zasadach i w jakiej formie ma ta pomoc być udzielana. Można bowiem działać w dwojaki sposób – aktywnie (a więc wychodzić z propozycjami wsparcia) lub reaktywnie (a więc reagować na potrzeby). Wydaje się zasadne podejście aktywne ze strony instytucji lub zespołów eksperckich (doradczych) i wyjście z propozycją wsparcia.

Zakładając, że dostrzegamy potrzeby wsparcia wyrażane ze strony LGD lub w naszym przekonaniu w najbliższym okresie takie wsparcie będzie konieczne, możemy zastanowić się nad metodami (sposobami) wspierania działań LGD. W każdej działalności występują bariery osiągania założonych celów, będące efektem braku informacji, wiedzy, umiejętności, ale także środków finansowych, technicznych, czy surowcowych. Zniwelowanie lub ograniczenie trzech ostatnich wymaga inwencji, nakładu pracy i dłuższego okresu. Pokonanie trzech pierwszych barier jest łatwiejsze – istnieje bowiem szerokie instrumentarium metod i technik, dzięki którym w stosunkowo krótkim okresie możemy wyeliminować te bariery.

Wśród wielu metod i technik, które mogą wykorzystać doradcy i eksperci wymienić należy: metody informacyjne, edukacyjne, facylitację procesu planowania (które wymaga uświadomionych celów) i przygotowania projektów (zgodnie z procedurami instytucji udzielających wsparcia finansowego), wsparcie budowy strategii rozwoju LGD jako organizacji poprzez (a) ocenę potencjału LGD (zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych, pozycji w świadomości społeczeństwa i wśród innych LGD, podejmowanego wysiłku badawczego i rozwojowego); (b) analizę otoczenia, (c) ustalanie celów strategicznych i operacyjnych.

Kilka uwag dotyczących definicji i pracy doradczej w samej LGD

Metodyka:

Metodyka to ustandaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów. Metodyka abstrahuje od merytorycznego kontekstu danego obszaru, a skupia się na metodach (sposobach, krokach) realizacji zadań. Metodyka to zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy. Metodyka koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak to należy robić?

Należy też zauważyć, że głównymi narzędziami stosowanym w metodyce są regulaminy i procedury. Regulamin mówi kto, co robi, a procedura w jaki sposób aby dojść do celu.

Wsparcie:

Celem wsparcia jest doprowadzenie do samodzielności, przygotowanie człowieka do trafnego wyboru zawodu i pracy, co decyduje w znacznej mierze o tym, czy wykonywane przez człowieka zadania będą społecznie efektywne oraz czy będą się rozwijały jego siły twórcze, umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów zawodowych i życiowych.

Osiągnięcie wyznaczonych celów, w ujęciu psychologicznym, może prowadzić poprzez znalezienie właściwej drogi lub odpowiedni sposób działania. W bogatej literaturze poświęconej problematyce poradnictwa zawodowego można znaleźć różne definicje odzwierciedlające sens działalności poradniczej. Na przykład: „*Poradnictwo zawodowe to zajęcie wszechstronne – doradztwo jest zagmatwaną zagadką, gdzie tory rozumu łączą w sobie nieudolną szarpaninę z precyzją by wydrzeć sens z nonsensu, mozolny proces, jak wiązanie fragmentów składanki aż powstanie obraz*".

Natomiast praktyczny wymiar działalności doradcy zawodowego odzwierciedla definicja: „*Poradnictwo zawodowe jest procesem, podczas którego doradca pomaga klientowi w osiągnięciu lepszego zrozumienia siebie samego w odniesieniu do środowiska pracy, aby umożliwić mu realistyczny wybór lub zmianę zatrudnienia lub też osiągnięcie właściwego przystosowania zawodowego*".

W świetle tej definicji pomoc doradcy jest pozytywnym oddziaływaniem na klienta, mającym przede wszystkim wpływ na kształtowanie racjonalnych preferencji zawodowych, modyfikację zachowań klienta, zachęcaniu go do zdobywania wiedzy i ukierunkowywaniu w poszukiwaniu rozwiązań różnych problemów zawodowych, a także wyrównywaniu stwierdzonych u niego deficytów.

Tak rozumiane poradnictwo zawodowe można odnieść do innych form doradztwa, które są metodą profesjonalnej pomocy, opartą na wiedzy o człowieku jako podmiocie oddziaływań doradczych, determinantach podejmowania decyzji życiowych i zawodowych na każdym etapie rozwoju, poprzez wiedzę, aż do obszarów związanych z motywowaniem do aktywności zawodowej i społecznej.

Pomoc przy pisaniu wniosków:

Każdy, kto przychodzi do LGD z pomysłem powinien spotkać się z zainteresowaniem ze strony władz i pracowników LGD. To zainteresowanie powinno

być autentyczne, tak by nie było wątpliwości co do tego, że LGD poważnie i odpowiedzialnie traktuje każdego potencjalnego beneficjenta.

Pomysł to więcej niż połowa sukcesu, zwłaszcza dobry pomysł, nowatorski, wpisujący się w potencjał obszaru, czerpiący z tego potencjału „siłę" i ten potencjał wykorzystujący oraz wzmacniający. Oczywiście Takich pomysłów należy życzyć każdej LGD – ale czy będą?

Najważniejsze aby Ludzie z partnerstwa uwierzyli, że takie szanse są, że w środowiskach obszaru ukryta jest niewyzwolona siła ludzkiej wyobraźni i tylko ją należy uruchomić.

Najważniejsza zasada – nie piszemy wniosków – pomagamy sprecyzować pomysł, rozwinąć twórczo, wpisać w cele LSR, wskazać związki pomysłu z potencjałem obszaru. Każdy potencjalny beneficjent sam, samodzielnie powinien nakreślić wizję projektu, a następnie określić zadania i wpisać projekt we wniosek.

Możemy, powinniśmy „kontrolować" proces tworzenia projektu i pisania wniosku, pamiętając, że nikt z większym entuzjazmem nie będzie realizował projektu, jak ten kto poczuje się jego autorem!

Jak pracować z potencjalnymi wnioskodawcami? Odpowiedziałbym na to pytanie jednym słowem – kompetentnie! Co to oznacza?

Wszyscy, którzy są w jakiś sposób zaangażowani we wdrażanie LSR powinni strategię nie tylko przeczytać, ale postarać się ją zrozumieć!

Przede wszystkim – na nowo – odkryć obszar i jego potencjał, zrozumieć problemy, zidentyfikować bariery rozwoju i dostrzec silne strony. Jeszcze raz „ocenić" spójność i „wydobyć" specyfikę Obszaru. Przyjrzeć się wizji i misji, dokładnie przeanalizować cele i przedsięwzięcia.

To wszystko stanowi podstawę dobrego, skutecznego wsparcia potencjalnych beneficjentów w ich poszukiwaniu swojego miejsca w realizacji LSR.

Zdaję sobie sprawę z całej złożoności wzajemnych powiązań, układów i zależności pomiędzy podmiotami w partnerstwie i poza nim. Ale zawsze należy widzieć wszystko w mocnym świetle, wówczas łatwiej się poruszać, nawet w skomplikowanej rzeczywistości.

To czego najbardziej będzie brakować, to czasu i cierpliwości, czasem dobrej woli by zrozumieć postępowanie różne od oczekiwanego. Nigdy, zatem nie należy okazywać zniecierpliwienia wobec potencjalnych wnioskodawców, co nie oznacza, że wówczas gdy okoliczności tego wymagają mamy nie być stanowczy i jednoznaczni!

Każdy potencjalny wnioskodawca to „zagadka”, trzeba ją zatem rozwiązać, a wynik zachować dla siebie, po to aby wybrać sposób postępowania, który doprowadzi do pożądanego rezultatu. Czyli zidentyfikowania dobrego pomysłu i wnioskodawcy, który daje gwarancję współpracy w realizacji LSR.

Mniej obiecywać – więcej robić!

Słuchać nim się wypowiemy – ten co mówi, nawet jeżeli mówi mało, niezbyt precyzyjnie, to jednak powie to co chce powiedzie, a my powinniśmy zrozumieć co chciał powiedzieć i umieć wyrazić do tego stosunek.

Nie ma uniwersalnej metody postępowania z ludźmi, bo każdy jest inny, ale można się nauczyć rozpoznawać intencje rozmówcy i tak postępować, aby cel osiągnąć!

Podobno sukces odnoszą ci, których cechuje asertywność?

Na wszelki wypadek podaję kilka wskazań o charakterze encyklopedycznym, mogą się przydać!

Asertywność – termin oznaczający posiadanie i wyrażanie własnego zdania oraz bezpośrednie wyrażanie emocji i postaw w granicach nie naruszających praw i psychicznego terytorium innych osób oraz własnych, bez zachowań agresywnych, a także obrona własnych praw w sytuacjach społecznych.

Jest to umiejętność nabyta.

Asertywność to:

- umiejętność wyrażania opinii, krytyki, potrzeb, życzeń, poczucia winy,
- umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych,
- umiejętność przyjmowania krytyki, ocen i pochwał,
- autentyczność,
- elastyczność zachowania,
- świadomość siebie (wad, zalet, opinii),
- wrażliwość na innych ludzi,
- stanowczość.

Osoba asertywna ma jasno określony cel i potrafi kontrolować własne emocje, nie poddaje się zbyt łatwo manipulacjom i naciskom emocjonalnym innych osób.

Asertywność nie oznacza ignorowania emocji i dążeń innych ludzi, lecz raczej zdolność do realizacji założonych celów mimo negatywnych nacisków otoczenia, racjonalną dbałość o własne interesy z uwzględnieniem interesów innych. Asertywność to obok empatii podstawowa umiejętność wchodząca w skład inteligencji emocjonalnej.

Praktyczna asertywność jest niczym innym jak uczeniem innych ludzi jak mają Cię traktować, ponieważ wychodzi z założenia, że inni ludzie nie wiedzą i nie będą wiedzieć co myślisz i czujesz, dopóki nie dowiedzą się tego od Ciebie. Tak rozumiana asertywność zakłada, że kiedy ukrywasz swoje emocje, wprowadzasz innych w błąd lub skazujesz na domysły.

Zachowanie asertywne polega na uznawaniu, że jest się tak samo ważnym, jak inni na reprezentowaniu własnych interesów z uwzględnieniem interesów drugiej osoby. Zachowanie asertywne oznacza korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych.

Charakteryzuje postawę akceptacji siebie, szacunku do siebie i innych.

Postawa asertywna towarzyszy ludziom, którzy mają adekwatny do rzeczywistości obraz własnej osoby. Stawiają sobie realistyczne cele, dzięki czemu w pełni wykorzystują swoje możliwości, a jednocześnie nie podejmują zbyt trudnych zadań, co ich chroni przed rozczarowaniem i krytyką otoczenia.

Człowiek asertywny swobodnie ujawnia innym siebie, wyraża otwarcie swoje myśli, uczucia, pragnienia. Czyni to w sposób uczciwy, bezpośredni, śmiało, bez paraliżującego lęku, akceptuje swoje ograniczenia, niezależnie od tego, czy w danej sytuacji udało mu się odnieść sukces, czy też nie. Potrafi odpowiedzieć nie, zażądać czegoś, co mu się należy, nie lęka się nadmiernie oceny, krytyki, odrzucenia. Pozwala sobie na błędy i potknięcia, dostrzegając swoje sukcesy i mocne strony. Gdy jest w centrum zainteresowania uwagi, potrafi działać bez niszczącego lęku. Akceptuje zmiany w sobie i innych. Potrafi się porozumieć z innymi, potrafi też dochodzić swych praw i egzekwować je.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, iż każde wsparcie instytucjonalne, czy też zespołu ekspertów w zakresie informacji, edukacji, treningu umiejętności, kształtowania postaw, inspirowania do działania, w połączeniu z wiedzą, umiejętnościami, postawami i zachowaniami klientów, przestrzeganiem norm kultury organizacyjnej członków organizacji (społecznych, samorządowych, prywatnych) jest korzystne dla tej organizacji, jej członków i rozwoju lokalnego. Postawmy więc raz jeszcze pytania: Czy znamy istniejące (lub przewidujemy potencjalne) potrzeby LGD? Jakie wsparcie – jako eksperci lub doradcy – możemy zaproponować LGD? Czy jesteśmy do tego przygotowani? Co powinniśmy jeszcze zrobić, aby rozpocząć współpracę ekspercką / doradczą z LGD? Przeprowadzone badania sondażowe potrzeb i oczekiwań organizacji LGD wskazują, iż istnieje wiele obszarów organizacyjnych, obszarów zarządzania, w tym zarządzania

strategicznego, czy kwestie relacji interpersonalnych i instytucjonalnych, w których wsparcie ekspertów i doradców jest niezwykle ważne. Warto więc podjąć wyzwanie i rozpocząć budowę systemu wsparcia doradczego i eksperckiego LGD w strategicznym zarządzaniu regionem, na terenie którego działają.

Literatura:

1. Kłodziński M. (red. nauk.), 2008. Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie 2014-2020. IRWiR PAN, Warszawa.
2. Oleksiuk A., 2007. Problemy organizacji. Wyd. Key Text, Warszawa.
3. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.,jr., 2001. Kierowanie. PWE,Warszawa.

PODSTAWY KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

Tytułem wstępu

Dzięki komunikacji nadajemy znaczenie, budujemy nasze społeczne światy. Efektywna komunikacja pozwala rozwiązywać problemy, wyrażać siebie, wywierać wzajemny wpływ. Umiejętność komunikowania się wpływa na jakość naszego życia. *„Sztuka porozumiewania się jest podstawową umiejętnością życiową, która ma bezpośredni i niebagatelny wpływ na nasze życie rodzinne, zawodowe, towarzyskie. Jeśli potrafimy skutecznie się porozumiewać, potrafimy też tworzyć udane związki, dogadywać się z dziećmi, doceniają nas szefowie, szanują współpracownicy, ufają nam przyjaciele”.*[20] Sprawne porozumiewanie się jest podstawową umiejętnością społeczną. Umiejętności komunikacyjne są niezwykle istotnym elementem kompetencji związanych z wykonywaniem wielu zawodów (m.in. nauczyciela, doradcy, prawnika, dziennikarza); są jedną z najwyżej cenionych i poszukiwanych przez pracodawców.

Definicje

Słowo „komunikacja” pochodzi z języka łacińskiego: *communico* – uczynić wspólnym, połączyć; *communicare*– udzielić komuś wiadomości; *communio, communis* – wspólność, poczucie łączności, coś powszechnego; *communicatio* – doniesienie, komunikat.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje bardzo wiele różnorodnych definicji komunikowania się. Najważniejsze z nich:

- komunikowanie jako mechanizm, dzięki któremu istnieją i rozwijają się stosunki międzyludzkie, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowane w czasie;
- komunikowanie to akt, przez który wyrażamy normy grupowe, sprawujemy kontrolę społeczną;
- transakcyjny proces kreowania znaczenia przez jego uczestników na poziomie interpersonalnym i publicznym.

[20] B. Kozyra, Komunikacja bez barier, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 21

definicja „uniwersalna”	• proces porozumiewania się jednostek, grup, instytucji • w celu wymiany myśli, dzielenia się wiedzą, informacjami i ideami; nawiązania i budowania relacji • za pomocą znaków (kodów) tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, symbole

Funkcje komunikacji, czyli po co się komunikujemy?

Komunikacja może spełniać następujące funkcje:[21]

- **funkcja informacyjna** – pozyskujemy wszystkie niezbędne informacje, by móc podjąć właściwe i trafne decyzje, organizujemy i strukturalizujemy posiadaną wiedzę;
- **funkcja motywacyjna** – zachęcamy innych do realizacji wyznaczonych celów
    - gotowość jednostki do podejmowania konkretnych działań jest uzależniona nie tylko od odczuwanych przez nią potrzeb, ale również od tego jak postrzega i ocenia sytuację, w której się znajduje (potrzebuje zatem informacji dzięki, którym będzie mogła ocenić korzyści, szanse na sukces, ryzyko porażki);
- **funkcja regulacyjna** – przekazujemy informacje o zakresie obowiązków i powinności
    - komunikacja jest regulatorem zachowania jednostek – upowszechniając i egzekwując wartości, normy i wzory zachowania można wpływać na postępowanie innych;
- **funkcja emotywna** – wyrażamy swoje emocje, uczucia, stany wewnętrzne;
- **funkcja społeczna** – nawiązujemy relacje i kontakty międzyludzkie
    - akceptacja i aprobata ze strony innych wzmacnia nasze poczucie wartości;
- **samorealizacja –** pozyskiwane informacje pozwalają nam lepiej rozumieć swoje reakcje i zachowania jak również działania innych ludzi
    - dzięki temu możemy próbować je zmieniać i doskonalić.

Wszystkie powyższe funkcje komunikacji są równie ważne. Nawiązując kontakt z drugim człowiekiem zawsze powinniśmy być świadomi naszego celu (!)

[21] K. Górniak, Komunikacja, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 9-11

Cechy procesu komunikowania

Komunikowanie jest procesem:[22]

- **społecznym** – polega na wymianie symboli pomiędzy ludźmi, komunikowanie jest czymś co ludzie robią wspólnie, nie pojedynczo;
- **wzajemnych relacji** – symetrycznych (zbliżony status) lub niesymetrycznych (pozycja wynikająca m.in. z posiadanej władzy);
- **dynamicznym**– komunikacja to seria zdarzeń wypływających z siebie i wzajemnie się warunkujących;
- **kreatywnym** – wymaga wysiłku intelektualnego, polega na budowaniu nowych pojęć;
- **symbolicznym** – uczestnicy wykorzystują dostępne sobie umowne symbole i znaki;
- **ciągłym** –„dzieje się”, *nie możemy się nie komunikować*;
- **nieuchronnym**– cokolwiek robisz (mówisz czy milczysz) dostarczasz innym informacji;
- **nieodwracalnym** – nie można cofnąć, powstrzymać lub zmienić raz uruchomionego procesu komunikacji.

Poziomy procesu komunikowania

Komunikowanie przebiega na kilku poziomach:

intrapersonalna	*dialog z samym sobą*
interpersonalna	*co najmniej 2 osoby*
publiczna	*jeden mówi, reszta słucha*
masowa	*prasa, radio, telewizja*

Poziom interpersonalny jest najbardziej powszechnym i najważniejszym sposobem komunikacyjnego funkcjonowania człowieka. Sprawne porozumiewanie się na tym poziomie rzutuje na sprawność i efektywność komunikowania się na pozostałych poziomach (publicznym i masowym).

[22] Ibidem, s. 18-20

Modele komunikacji

Rozróżniamy dwa podstawowe modele komunikacji:

1. **komunikacja jednokierunkowa (jednostronna)** – informacja przekazywana jest od nadawcy do odbiorcy, bez możliwości uzyskania informacji zwrotnej jak odbiorca zrozumiał komunikat (np. wykład)
2. **komunikacja dwukierunkowa (dwustronna)** – informacja przepływa w obu kierunkach – zarówno od nadawcy do odbiorcy - jak i za pomocą sprzężenia zwrotnego - od odbiorcy do nadawcy (np. dyskusja)

Proces komunikacji

Na proces komunikacji składają się następujące elementy:

- **uczestnicy –** nadawca i odbiorca
- **komunikat (przekaz)** – zakodowana informacja
- **kontekst –** warunki w jakich odbywa się proces komunikowania
    - aspekt fizyczny – miejsce (temperatura, światło, ilość przestrzeni);
    - aspekt historyczny – czas (odwoływanie się do sytuacji z przeszłości);
    - aspekt psychologiczny – wzajemne relacje rozmówców tj. (nie) formalność sytuacji, sposób odnoszenia się do siebie;
    - aspekt kulturowy (trwałe wzory myślenia, wartości, zachowań, przekonania, poglądy);
- **kanał –** sposób przekazania wiadomości
    - kanał to zbiór warunków środowiskowych potrzebnych do przepływu informacji – możemy ją przekazać „twarzą w twarz", za pośrednictwem telefonu, poczty tradycyjnej lub mailowej
    - wybór kanału powinien być determinowany rodzajem komunikatu, możliwościami percepcyjnymi odbiorcy, pilnością sprawy
- **szumy** –zakłócenia w procesie komunikowania, wszystko to, co powstrzymuje bądź blokuje porozumienie
    - błędy popełniamy niemal wszyscy – są one wynikiem naszych nawyków i przyzwyczajeń, cech temperamentu i osobowości.
    - oczekiwania, potrzeby, postawy i wartości to nasze osobiste „filtry", przez które przepuszczamy docierające do nas komunikaty zniekształcając je. *„Każdy z nas*

(...) postrzega świat inaczej. Gdyby tak nie było nie potrzebowalibyśmy komunikacji".[23]

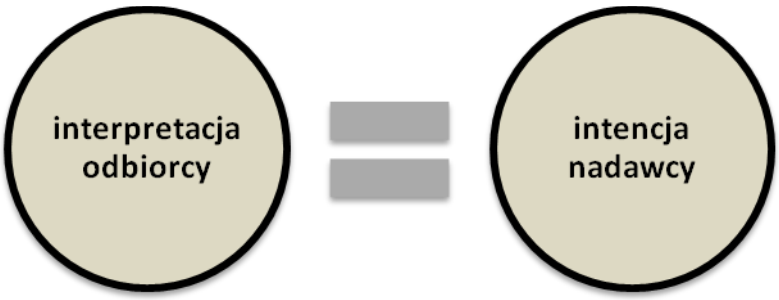
- **sprzężenie zwrotne (feedback) –** reakcja odbiorcy na komunikat
  - odbiorca informuje nadawcę jak odczytał jego intencje oraz ustosunkowuje się do otrzymanych treści (wyrażanie opinii) – odbiorca tym samym staje się nadawcą
  - brak werbalnej lub niewerbalnej reakcji na komunikat jest również informacją

Proces komunikacji składa się z kilku etapów zarówno po stronie nadawcy jak i odbiorcy:

- **intencja** – jest punktem wyjścia każdego aktu komunikacyjnego
  - zamiar, cel – powód, dla którego chcemy przekazać to, co mamy na myśli
- **kodowanie** – przekładanie myśli i intencji na konkretną informację przy użyciu odpowiedniego kodu
  - kod to szereg znaków umownych znanych zarówno nadawcy jak i odbiorcy
  - zadanie kodowania to uczynienie intencji zrozumiałą dla odbiorcy
- **przekazywanie** – odbywa się za pośrednictwem wybranego przez nadawcę kanału
- **dekodowanie** – przetworzenie odebranych sygnałów i znaków na treść i znaczenia
  - odbiorca odtwarza wiadomość stosownie do posiadanej wiedzy i umiejętności
- **interpretacja** – poszukiwanie intencji w otrzymanym komunikacie

Zasady efektywnej komunikacji

Trudności w budowaniu wzajemnego porozumienia wynikają nie tylko z różnic interesów czy stanowisk (to wydaje się być niejako powodem „oczywistym"), ale bardzo często z niewłaściwej komunikacji. O skutecznej komunikacji możemy mówić dopiero wówczas, gdy informacja, którą przekazujemy zostanie odebrana zgodnie z naszymi intencjami – proces efektywnej komunikacji polega więc na wypracowaniu wspólnego dla obu stron znaczenia danego przekazu.



[23] B. Kozyra, op. cit., s. 43

Aby tak się stało, zarówno nadawca jak i odbiorca powinni jak najskuteczniej wykonywać podstawowe czynności komunikacyjne tj.: umieć prowadzić rozmowę (mówić), aktywnie słuchać, pozyskiwać informacje (zadawać pytania) i rozumieć „mowę ciała".

Sztuka mówienia

Nie wystarczy mówić – trzeba to robić w odpowiedni sposób. Najczęstsze błędy (szumy) związane z mówieniem to:[24]

- **chaos**, poruszanie zbyt wielu wątków jednocześnie, nagłe zmiany tematu, liczne dygresje, nieodpowiednie przykłady,
- **gadulstwo**, **nadmierne zaabsorbowanie sobą**;
- **przynudzanie**
- **niejasne intencje**, nieświadomość własnych intencji
    - świadome wprowadzanie partnera w błąd – sugerowanie intencji, których w rzeczywistości nie ma *np. chwalenie po to, by wzbudzić zazdrość;*
- **niewiarygodność rozmówcy** – podstawą sprawnej komunikacji jest zaufanie do rozmówcy, przekonanie o jego profesjonalizmie, pozytywnych intencjach, w przeciwnym razie dochodzi do ignorowania komunikatów
- **uogólnianie** – jednego przypadku na wszystkie inne
    - kwantyfikatory ogólne: *„nikt", „żaden", „wszyscy", „każdy", „nic", „wszystko", „zawsze", „nigdy", „ciągle"*
- **wyolbrzymianie** – skupianie się na pewnych elementach, przypisywanie im wagi niewspółmiernej do ich realnego znaczenia (przesada, konfabulacja)
- **zły dobór kodu do treści lub osoby** – mówienie o sprawach trudnych i niezrozumiałych dla odbiorcy, użycie niewłaściwych słów, zdań, pojęć, nieodpowiedni język, zbyt szybkie tempo mowy
    - utrudnienia percepcyjne odbiorcy (trudności w zrozumieniu tego, „co się dzieje") lub procesy poznawcze odbiorcy (myślenie, pamięć, spostrzeganie, uwaga, wyobraźnia, wrażenia)

[24]B. Kozyra, op. cit., s.

Lingwista H. Grice sformułował następujące reguły skutecznej komunikacji językowej:

reguła jakości	• mów prawdę
reguła ilości	• przekazuj tyle informacji, ile trzeba
reguła odniesienia	• mów na temat
reguła sposobu	• mów jasno
reguła spójności	• mów tak, aby zachować wewnętrzną logikę
reguła kooperacji	• współdziałaj

Najważniejszą zasadą efektywnej komunikacji jest **kooperacja**. Bez szczerych chęci i zaangażowania obu stron nie ma porozumienia. Współdziałanie przejawia się m.in. w:

- dbałości o sprzyjające warunki zewnętrzne, atmosferę rozmowy;
- świadomości rzeczywistego celu komunikacji;
- koncentrowaniu się na wypowiedzi partnera
- aktywnym słuchaniu
- przekazywaniu konstruktywnych informacji zwrotnych.

Aby się skutecznie komunikować należy więc zwracać uwagę na przebieg rozmowy – jej treść i formę. Służą temu zasady **odzwierciedlania zachowań werbalnych jak i niewerbalnych**.

Odzwierciedlanie zachowań werbalnych to umiejętność odczytywania i dopasowania się do kodu (języka), którym posługuje się odbiorca – należy mieć na względzie jego możliwości percepcyjne, znajomość fachowych i specjalistycznych wyrażeń, zdolności intelektualne.

Odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych(mimowolne ich naśladowanie) jest sygnałem wzajemnego porozumienia i satysfakcji z komunikacji. Świadomość swojego zachowania i kontrolowanie sygnałów wysyłanych przez nasze ciało, jak również umiejętność rozpoznawania znaków dawanych nam przez innych i adekwatne nań reagowanie pozwala skuteczniej kierować rozmową. Harmonizowanie zachowań niewerbalnych może dotyczyć bardzo wielu elementów – postawy ciała, gestów, mimiki, tonu i brzmienia głosu.

Elementy komunikacji niewerbalnej to:

mowa ciała	• postawa, mimika, gesty, dotyk
parajęzyk	• cechy wokalne głosu tj. ton, barwa, natężenie, intonacja, tempo i rytm mówienia
proksemika	• relacje przestrzenne, dystans między rozmówcami
chronemika	• punktualność, czas trwania zdarzenia
autoprezentacja	• „pierwsze wrażenie”
elementy otoczenia	• temperatura, oświetlenie, kolor

Funkcje komunikacji niewerbalnej

Człowiek może przestać mówić, ale nie może przestać wysyłać komunikatów za pomocą swojego ciała. Za pomocą komunikacji niewerbalnej wyrażamy emocje, manifestujemy postawy, ujawniamy cechy osobowości, a tym samym „wpływamy na odbiór naszej osoby przez otoczenie”.[25] Komunikacja niewerbalna pełni więc szereg istotnych funkcji.

Po pierwsze – to przede wszystkim bogate **źródło informacji** o samopoczuciu rozmówcy, jego pewności siebie, stanie emocjonalnym w jakim się znajduje. Możemy je odczytać na podstawie wyrazu twarzy, oczu, ułożeniu brwi, ust, postawie ciała (np. przymrużone oczy, ściągnięte brwi i zaciśnięte usta świadczą o złości).

Po drugie – sposób **wyrażania postaw i emocji**, nastawienia wobec partnera rozmowy. W sytuacji, gdy nie możemy bądź nie wypada nam powiedzieć wprost o naszych uczuciach pomocne będą mimika, gesty, postawa (np. uśmiech, wzmożony kontakt wzrokowy).

Trzecia funkcja – **definiowania relacji** polega na określeniu poziomu poufałości i zażyłości pomiędzy rozmówcami (osoby bliskie utrzymują kontakt wzrokowy, pochylają się ku sobie; osoby dominujące i umiejscowione wyżej w hierarchii przyjmują sztywną postawę ciała, specyficzne nachylenie sylwetki, przestrzenny dystans).

[25] B. Kozyra, op. cit., s. 128

Sygnałów niewerbalnych używamy również w celu **wspierania przekazów słownych** – „dookreślenia" tego co mówimy m.in. poprzez *powtarzanie* – potwierdzanie wypowiedzi np. mówimy „do zobaczenia" i jednocześnie machamy ręką; *zastępowanie* – wstawianie w miejsce słów odpowiednich sygnałów np. kciuk do góry zamiast „wszystko w porządku"; *akcentowanie* tekstu mówionego – obrazowanie ruchami rąk, głowy, tułowia znaczenia wypowiadanych słów.

Ostatnia – piąta funkcja to **kształtowanie wrażenia** – wywołanie określonego wrażenia, kształtowanie wizerunku.[26] Najważniejsze elementy kierowania wrażeniem to: znajomość siebie, kontakt wzorkowy, wyraz twarzy (uśmiech), umiejętność autoprezentacji oraz wygląd zewnętrzny.

W literaturze można znaleźć liczne wykazy komunikatów niewerbalnych i przypisywane im znaczenie. Nie należy jednak zbyt pochopnie ich interpretować – powinny jej bowiem podlegać tylko zespoły sygnałów – pojedyncze znaki są w większości niejednoznaczne. Ponadto należy zwracać uwagę na spójność komunikatów, gdyż w razie rozbieżności większe znaczenie przypisujemy temu, co widzimy, niż temu co słyszymy.

Wykaz gestów wskazujących na pozytywne bądź negatywne nastawienie rozmówcy:

nastawienie pozytywne	• zrelaksowana postawa ciała • ciało pochylone do przodu • ręce swobodnie opuszczone • lekko uniesiona głowa • uśmiech, kontakt wzrokowy
nastawienie negatywne	• napięta postawa, szczególnie barki • zaciśnięte dłonie, • skrzyżowane ramiona • ręce w kieszeniach lub za plecami • stanie bokiem • rozbiegany wzrok

Sztuka słuchania

Nie wystarczy mówić – trzeba także słuchać. Umiejętność słuchania jest jedną z najważniejszych umiejętności warunkujących skuteczne porozumiewanie się z innymi. Niestety, raczej chętniej mówimy niż słuchamy – dzieje się tak wskutek mylnego

[26] B. Kozyra, op. cit. s. 158-160

przekonania, iż mówiąc kontrolujemy sytuację (oraz, że milczenie jest wrogiem rozmowy). Należy zaś *„dwa razy więcej słuchać niż mówić – natura dała człowiekowi dwoje uszu, a tylko jeden język”*.[27] Rozumiemy i zapamiętujemy zaledwie ¼ tego, co zostało powiedziane.

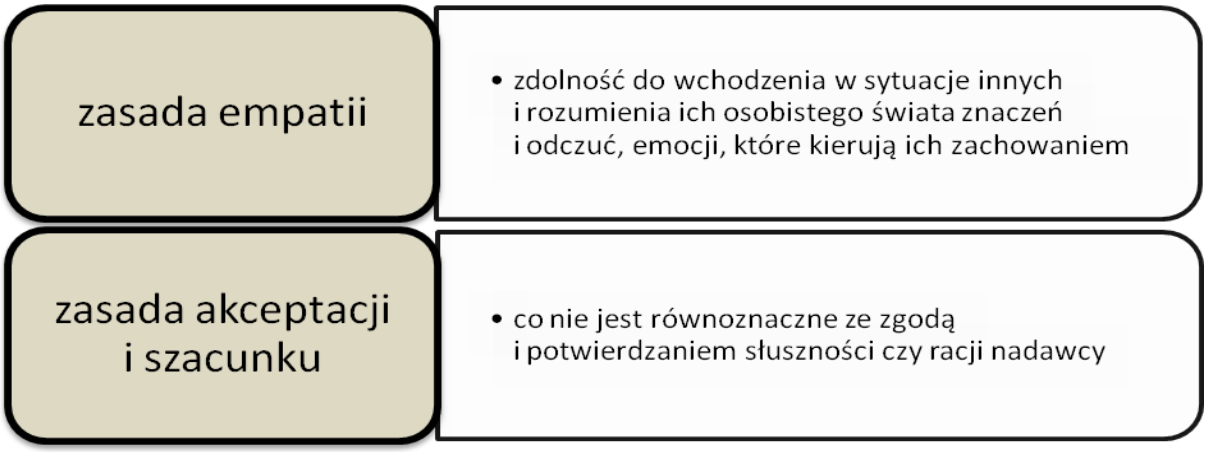
Czym jest słuchanie?

Słuchanie to czteroetapowy proces, który rozpoczyna się w momencie, gdy do naszych uszu docierają fale dźwiękowe – **słyszenie** jest zatem pierwszym etapem słuchania, jedynie jego aspektem fizycznym, czynnością mimowolną, po której następują kolejno: **interpretacja** tego, co usłyszeliśmy (jej wynikiem jest rozumienie bądź jego brak); **wartościowanie** – ocena istotności uzyskanych informacji (decyzja co z tym zrobić) i w końcu **reakcja** na to, co usłyszeliśmy.[28]

Istnieją różne sposoby słuchania:

- **słuchanie bierne, powierzchowne** (tzw. pseudosłuchanie) to brak lub niewielkie zainteresowanie tematem rozmowy – słuchacz jedynie udaje, że słucha, nie wykazuje żadnej aktywności.
- **słuchanie aktywne** – słuchanie z zaangażowaniem – sednem słuchania jest przede wszystkim prawdziwe zainteresowanie, koncentracja na tym, co mówi nasz rozmówca.

Zasady aktywnego słuchania to:



[27] R. Błaut, Skuteczne negocjacje, CIM, Warszawa 1994, s. 100

[28] S. Thorpe, J. Clifford, Podręcznikcoachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 113

Co robimy, kiedy „słuchamy” (a tak naprawdę tylko udajemy)? Najczęściej:

- **przygotowujemy własną wypowiedź**, radę, myślimy o kontrargumentach;
- **filtrujemy** – słuchamy wybiórczo, skupiając się jedynie na wybranych elementach komunikatu, odbieramy tylko te informacje, które potwierdzają nasze przekonania;
- **porównujemy** się z rozmówcą np. *„to nic w porównaniu z tym, co mnie spotkało”*;
- **utożsamiamy się** – usłyszane informacje odnosimy do własnego życia i osądzamy w kontekście naszych doświadczeń; wszystko co słyszymy przypomina nam to, co przeżywaliśmy, zrobiliśmy;
- **zjednujemy** – słuchamy na tyle, by nie zgubić wątku, ale tak naprawdę w ogóle się nie angażujemy, w stosownych momentach jedynie wtrącamy zwroty *„zgadzam się”*, *„no tak”*, *„oczywiście”*, *„naprawdę”*, *„niewiarygodne”*;
- **domyślamy się** – usiłujemy zgadnąć, co rozmówca ma "naprawdę" na myśli;
- **zmieniamy tor** – wtrącając *„właśnie sobie przypomniałam, że…”* przerywamy nużący, bądź mało „wygodny” dla nas temat rozmowy; obracamy wypowiedź rozmówcy w żart;
- **osądzamy** – już po drugim zdaniu, wiemy że nasz rozmówca jest ... – przypinamy mu etykietkę i niezależnie od tego co powie wiemy, czego się po nim spodziewać;
- **sprzeciwiamy się (gasimy)** – wygłaszamy sarkastyczne uwagi, które skutecznie zniechęcają rozmówcę do kontynuowania swej wypowiedzi *„co ty możesz o tym wiedzieć”*, *„daj spokój”*, *„czym się tak emocjonujesz”*.

A co robimy, gdy słuchamy aktywnie? Dobry słuchacz posługuje się m.in. następującymi technikami:

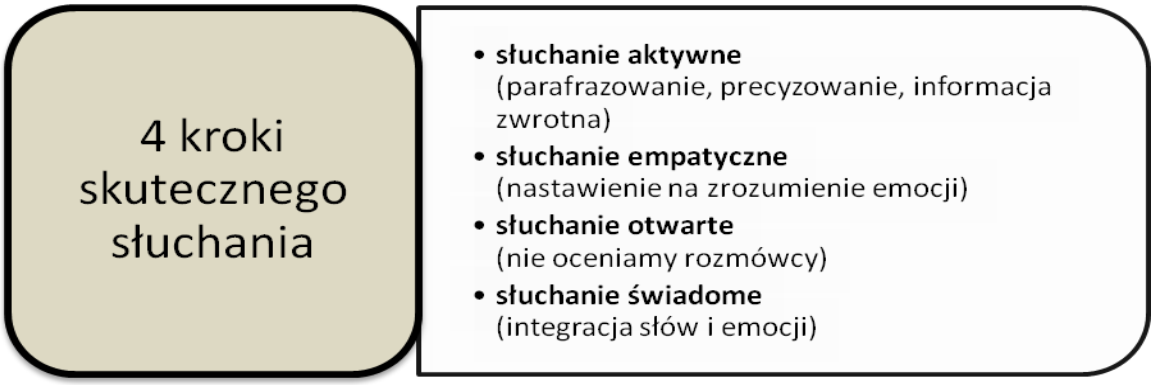
- **utrzymywania kontaktu wzrokowego** – jest zwrócony w stronę rozmówcy, ma rozluźnioną postawę ciała i zachowuje odpowiedni dystans przestrzenny (około jednego metra); wzajemny kontakt wzrokowy ułatwia skupienie uwagi i przeciwdziała dekoncentracji;
- **podążania, udzielania zachęt** – polega ona na wysyłaniu niewerbalnych sygnałów, które mają upewnić naszego rozmówcę, iż jestem tu i teraz (potakiwanie głową, pochylenie w kierunku mówiącego, uśmiech) oraz używaniu werbalnych zwrotów zachęcających do dalszego mówienia *„hmm”*, *„aha”*, *„to ciekawe”*, *„proszę kontynuować”*;
- **zadawania pytań** – pamiętajmy, kto pyta nie błądzi; „pytania to kluczowy sposób na dotarcie do sedna sprawy i odkrycie, co naprawdę się dzieje po drugiej stronie

– odkrycie prawdziwych problemów (…)”[29]; zadawanie pytań to zarówno sztuka (ton głosu, mowa ciała) jak i technika (sposób ich konstruowania); dobre pytania rozpoczynają się od zaimków pytających „kto”, „co”, „kiedy”, „gdzie”, „jak”, „który”; reguły zadawania pytań: po pierwsze – powinny być krótkie, zrozumiałe dla rozmówcy, po drugie – nie mogą sugerować odpowiedzi, po trzecie – nie można zadawać więcej niż jednego pytania jednocześnie, po czwarte – nie można pytać mechanicznie – należy spokojnie i z namysłem wysłuchać odpowiedzi, ponieważ to ona jest „kluczem do kolejnego pytania”;[30]

- **parafrazowania** – technika ta pozwala uniknąć wielu nieporozumień w czasie negocjacji, polega bowiem na streszczeniu własnymi słowami, tego co powiedziała druga strona: *„jeżeli dobrze panią zrozumiałem to…”, „mam rozumieć, że…”, „chcesz przez to powiedzieć, że…” „innymi słowy...”*; w razie niejasności – możemy sprostować i jaśniej przedstawić swoje stanowisko;
- **odzwierciadlania** – tj. dopasowania się (dostrojenia) do wewnętrznego i zewnętrznego świata partnera; **odzwierciedlanie uczuć** to pokazanie, że potrafimy wczuć się w sytuację mówiącego, dostrzec i nazwać emocje, które przeżywa: *„mam wrażenie, że bardzo ci na tym zależy”, „widzę, że nie jesteś zadowolony z takiego rozwiązania”*; **odzwierciadlanie zachowań niewerbalnych –** ludzie, którzy chcą osiągnąć porozumienie mimowolnie naśladują swoje zachowania niewerbalne;
- **dowartościowywania** – polega na uznaniu wartości drugiej strony, okazaniu uznania dla wysiłków i działań podejmowanych przez rozmówcę oraz służy oddzieleniu ludzi od problemów: *"doceniam pana starania", „dziękuję za zainteresowanie i poważne potraktowanie mojej oferty", „dużo się dzięki tobie dowiedziałem”*;
- **podsumowania –** określane w żargonie negocjacyjnym „przewijaniem taśmy” porządkują rozmowę, pozwalają dostrzec to, co do tej pory zostało osiągnięte. Technika ta jest niezwykle przydatna w sytuacji impasu bądź chaosu w dyskusji: *„wydaje mi się, że kwestie, w jakich doszliśmy do porozumienia są następujące…”*;
- **redukcji szumów zewnętrznych –** uważny słuchacz unika zachowań, które mogą zakłócać rozmowę, odwracać uwagę (bębnienia palcami po stole, rysowania esów floresów, przeglądania dokumentów) i wskazywać tym samym na brak zainteresowania.

[29] J. Camp, Wychodząc od nie. Negocjacje dla twardzieli takich jak ty”, Helion, Katowice 2008, s.168
[30] Ibidem, s. 181

Motywacja do słuchania, obiektywizm, cierpliwość, wnikliwość, dokładność, otwartość, wrażliwość i wsparcie to cechy dobrego słuchacza.[31]



Literatura:

1. B. Kozyra, *Komunikacja bez barier*, MT Biznes, Warszawa 2009
2. K. Górniak, *Komunikacja*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004
3. J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, warszawa 2010
4. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo PBS, Kraków 1996
5. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1991
6. R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1994
7. S. Thorpe, J. Clifford, Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004

[31] Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1991, s. 83-84

EDUKACYJNE METODY AKTYWIZACJI LOKALNYCH SPOŁECZNOŚCI

Aktywizacja lokalnych społeczności

Współcześnie wyróżnia się następujące metody rozwijania i aktywizacji społeczności lokalnych:[32]

organizowanie społeczności	•metoda środowiskowa w pracy socjalnej •tworzenie wspólnoty poprzez współdziałanie i aktywność wielu sił społecznych •rozwój ku celom pożądanym i idealnym
aktywizacja i rozwój społeczności lokalnej	•emancypacja społeczna i uruchomienie mechanizmu obywatelskiej aktywności •wykracza poza sferę socjalną - działania z obszaru gospodarki, kultury, turystyki, zagospodarowania przestrzennego (reintegracja społeczno-kulturowa z ożywieniem gospodarczym)
planowanie społeczne	•forma pracy realizowana najczęściej przez samorząd •analiza warunków społecznych i materialnych •opracowanie długofalowych działań - programów •formalne podejście do problemów
kształcenie społeczności	•szkoły i uniwersytety ludowe, czytelnie, towarzystwa i wszecnice oświatowe - potencjał rozwojowy w środowisku •wzrost znaczenia oświaty dorosłych •poszerzanie zakresu społecznej i obywatelskiej edukacji w szkole
budowanie społeczności	•zmiana strategii - z wywierania nacisku (na władzę) ku wytwarzniu sytuacji współpracy i porozumienia różnych podmiotów w społeczności •wzmocnienie organizacji pozarządowych
kompleksowa koordynacja lokalnych inicjatyw	•poszukiwanie modelu łączącego różnorodność metod i inicjatyw mających na celu rozwój lokalny •integracja działań w sferze społecznej i gospodarczej •konieczność wypracowania wspólnej wizji - strategii lokalnego rozwoju

[32] B. Skrzypczak, Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych, Szkoła Animatorów Społecznych, s. 3-8

Uczenie się przez całe życie jako jeden z najważniejszych czynników rozwoju

Idea **uczenia się przez całe życie** *(lifelong learning)*jest obecnie jedną z najczęściej podnoszonych kwestii edukacyjnych w debatach dotyczących nie tylko obszaru edukacji, ale również polityki i ekonomii. Komisja Europejska wskazuje działania, których podjęcie ma przyczynić się do wdrażania tej idei – to m.in.: rozwój i modernizacja kształcenia dorosłych; zwiększenie skali inwestycji w rozwój zasobów ludzkich; rozwój kształcenia otwartego i na odległość, które umożliwia osobom dorosłym łączenie nauki z pracą.

Warunki otaczającej nas rzeczywistości (globalizacja, gwałtowny rozwój technologiczny, przeobrażenia społeczne) generują konieczność nieustannego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji. Jeśli człowiek pragnie istnieć cywilizacyjnie, powinien przez całe życie pobierać naukę adaptacyjną(do rzeczywistości), akomodacyjną (modyfikacji schematów wewnętrznych) oraz asymilacyjną(przyjmowanie czegoś).[33] Istotą **kształcenia ustawicznego** *(lifelong education)* jest proces uczenia się, obejmujący całe życie człowieka i służący jego rozwojowi.

Głównym zadaniem edukacji ustawicznej jest więc wychowywanie nowego typu człowieka, charakteryzującego się twórczym i dynamicznym stosunkiem do życia i kultury; człowieka, który potrafi doskonalić siebie, zmieniać warunki życia i ulepszać je dla dobra społeczeństwa.[34] Kształcenie ustawiczne staje się nie tylko celem, ale także podstawowa forma nowoczesnej edukacji.

Definicja kształcenia ustawicznego[35]

[33] K.M. Czarnecki, Konieczność i możliwość uczenia się dorosłych (refleksje i badania psychologiczne), [w] Edukacja ustawiczna dorosłych. Kwartalnik Naukowo-Metodyczny nr 1/2004, s. 17
[34] D. Jankowski , K. Przyszczypkowski , J. Skrzypczak , Podstawy edukacji dorosłych. Zarys problematyki, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1996, s. 49
[35] J. Półturzycki, Dydaktyka dorosłych, WSiP, Warszawa 1991, s. 33-34

Metody rozwoju

Najpopularniejszą formą rozwoju dorosłych są szkolenia. Szkolenie można rozumieć dwojako:[36]

1. w **rozumieniu wąskim –** to „(…) zorganizowana forma nauki mająca na celu podniesienie wiedzy z zakresu danej dziedziny, (…) poznanie zachowań i postaw pozwalających sobie radzić z poszczególnymi problemami w danej dziedzinie. Szkolenie może mieć formę wykładu, warsztatu, symulacji czy ćwiczeń”
2. w **rozumieniu szerokim –** to „zaplanowany **proces** zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”.

Szkolenie jako proces jest rozumiane jako:[37]

- **cykl szkoleniowy** – sekwencja działań niezbędnych do realizacji każdego szkolenia
- **różnorodność form doskonalenia kompetencji**, które mogą być ujęte w jednym projekcie szkoleniowym – sesja szkoleniowa to tylko jeden z etapów doskonalenia umiejętności

Metody rozwoju

Zmiana paradygmatu „nauczania („teaching”) na „uczenie się” (learning)

W edukacji dorosłych nauczyciel (szkoleniowiec) odchodzi od roli „dostarczyciela” wiedzy („wszystkowiedzącego” eksperta) – staje się doradcą, facylitatorem,[38] moderatorem.

---

[36] *M. Łaguna, P. Fortuna, Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu, GWP, Gdańsk 2009, s. 12*

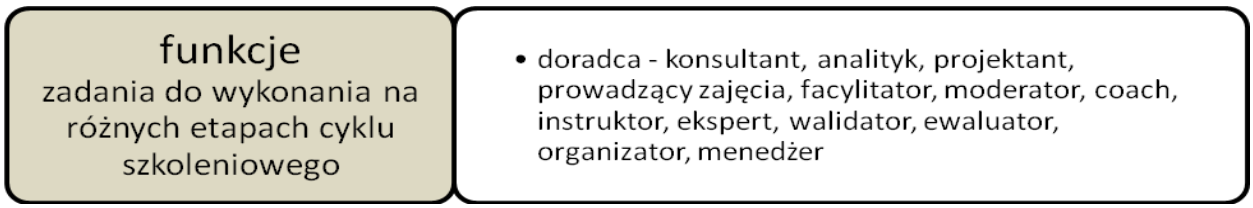
[37] *Ibidem, s. 13*

[38] *słowo facylitacja (ułatwianie) pochodzi od słowa facilis– „łatwy do wykonania”; skuteczny facylitator wspomaga rozwój klienta - koncentruje się na zadaniu; podąża za procesem; w odpowiednich momentach*

Jego rolą jest:

- budowanie wspierającego środowiska
    - troska o pozytywne przeżycia związane z uczeniem się (atmosfera współpracy)
- inspirowanie i motywowanie do samodzielnego zdobywania wiedzy (autoedukacji)
    - uruchamianie możliwości samodzielnego rozwiązywania problemów
    - przekazywanie instrumentów samokontroli
    - wspieranie subiektywnej refleksji nad procesem edukacji

Rys. 3 Funkcje trenera[39]



Uczący się staje się aktywnym podmiotem, który samodzielnie kieruje procesem swojego uczenia się i rozwoju, tym samym wzmacnia poczucie własnego sprawstwa, a przez to i własnej wartości.

Jak uczą się dorośli

Wiedza o tym, jak uczą się dorośli jest niezbędna, by móc efektywnie działać. Wykorzystanie w praktyce zasad uczenia się dorosłych pozwala m.in. stworzyć dogodne warunki do uczenia się, zmotywować uczestników, odpowiednio dobrać metody i techniki szkoleniowe, określić prowadzącemu własną rolę w procesie szkolenia. Malcolm Knowles (pionier badań nad edukacją dorosłych) sformułował kilka prawidłowości. Dorośli:

1. **są podmiotem procesu, autonomicznymi i samosterownymi jednostkami** – działają dobrowolnie, sami decydują, czego i jak chcą się uczyć – mogą uczestniczyć we współtworzeniu programu nauczania, doborze metod;
2. **wnoszą swoje przeżycia do sytuacji uczenia się** – mogą się nimi dzielić z innymi;
3. **są zorientowani na cele –** wiedzą, czego chcą (choć nie zawsze to artykułują);

---

wykorzystuje umiejętności słuchania, obserwowania i zadawania pytań; zachowuje obiektywizm; pomaga; pomaga wyciągnąć wnioski dotyczące działań w przyszłości, zauważyć różne możliwości (S. Thorpe, J. Clifford, Podręcznik coachingu – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów, Poznań, 2004, s. 110-111)

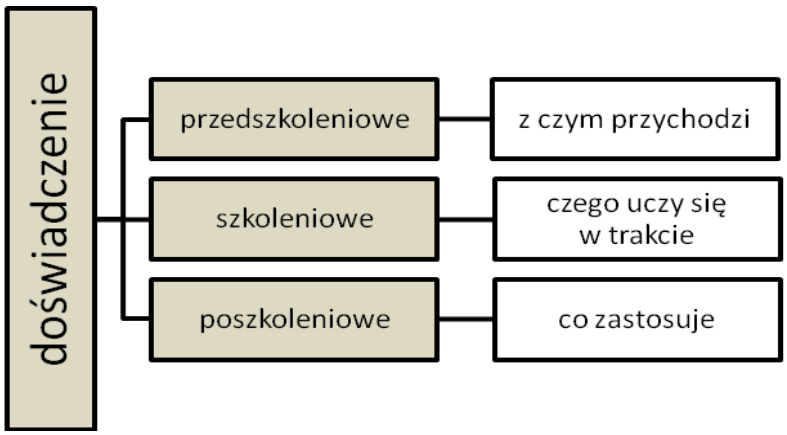
[39] W. F. Szymczak, T. Wański, Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty, GWP, Sopot 2011, s. 14-19

4. **są praktyczni** – uczą się tylko tego, co sami uznają za potrzebne, co pomoże im radzić sobie z otaczającą rzeczywistością (wymaganiami stawianymi przez życie, pracę itd.);
5. **szukają możliwości do rozwoju osobistego** – muszą widzieć bezpośrednie zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności;
6. **oczekują szacunku** – chcą być traktowani jak partnerzy – cenią możliwość wyrażania własnych opinii.

Dorośli nie są czystą tablicą gotową do zapisania przez szkoleniowców – każdy z nich przychodzi na szkolenie z własnym bagażem (kapitałem) wiedzy, nawyków, sposobów działania, opinii i przekonań, do których może się odwołać w konkretnych sytuacjach. Osoby dorosłe uczą się **przez doświadczenie**. *„Podstawowym źródłem wiedzy dla ludzi dorosłych nie jest przeczytana lektura czy zaobserwowana sytuacja, ale doświadczenie związane z wykonywaną pracą. Realizacja zawodowych czynności uczy więcej niż informacje, jak pracować, a podejmowanie codziennych obowiązków dostarcza wiedzy o tym, jak być skutecznym”.*

Doświadczenie jako *„punkt wyjścia, odniesienia i dojścia”* ma poważne konsekwencje dla procesu szkolenia. **Zasada wykorzystania doświadczenia uczestników jest jedną z najważniejszych zasad uczenia osób dorosłych**. Prowadzący szkolenie musi *„rozpoznać i docenić doświadczenie uczestników oraz stworzyć warunki do jego wykorzystania w procesie uczenia się”*. Jest to niezmiernie ważne z punktu widzenia efektywności szkolenia, bowiem *„nowe treści zostaną przyswojone pod warunkiem odniesienia ich do uprzedniego doświadczenia”*.[40]

Doświadczenie uczestnika szkolenia

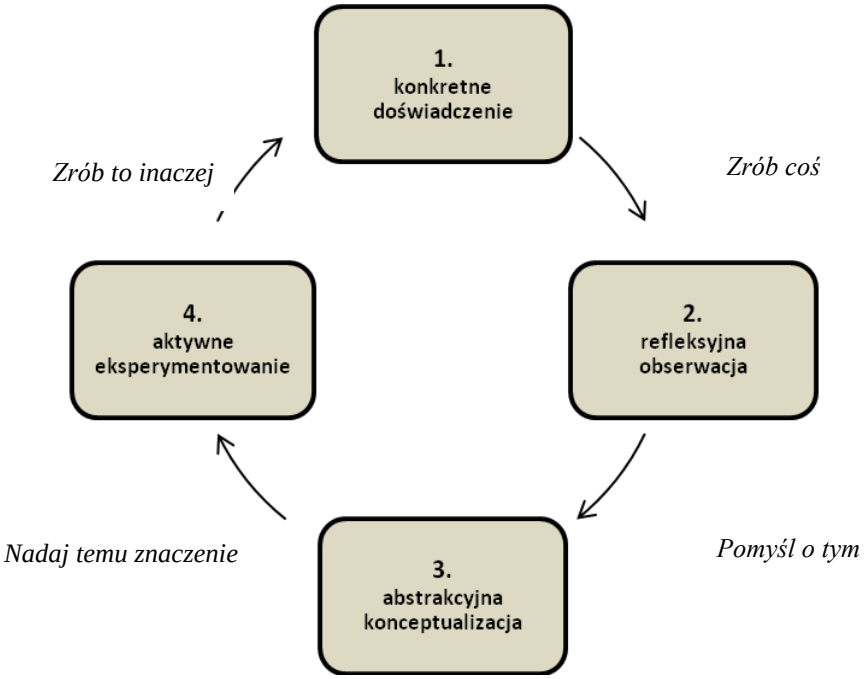


[40] M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006 s. 59

Cykl uczenia się Davida A. Kolba

Uczenie się przez doświadczenie to czteroetapowy proces. **Konkretne doświadczenie** (1) jest tylko punktem wyjścia. Aby się czegoś nauczyć nie wystarczy bowiem tylko coś przeżyć (doświadczyć) – niezbędne jest **przemyślenie** (2) tego, co się wydarzyło, spojrzenie z różnych punktów widzenia. Kolejnym krokiem jest **wyciagnięcie wniosków** (3) – co było w nim dobre, co złe, co się udało, a co nie i dlaczego tak to oceniamy. **Planowanie** (4) tego, jak w przyszłości można zachować się w podobnej sytuacji i jak wykorzystać zdobytą wiedzę, zamyka dany cykl.

Cykl uczenia się poprzez doświadczenie[41]



Gdy jeden cykl się kończy rozpoczyna się kolejny – wypróbowywanie nowych zachowań (kompetencji) dostarcza bowiem nowych doświadczeń, które powinny podlegać dalszej obserwacji i doskonaleniu. Mimo, iż doświadczenie jest na ogół początkiem procesu, cykl może zaczynać się na każdym z etapów i przebiegać dalej po spirali. Aby proces uczenia się był skuteczny należy przeprowadzić uczącego się przez kolejne etapy – niestety w praktyce szkoleniowej *„zazwyczaj etapy przemyślenia, wyciągania wniosków i planowania są pomijane”*.[42]

[41] *M. Łaguna, P. Fortuna, op. cit., s. 35-36*
[42] *L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 74*

Style uczenia się

Każdy z nas lepiej lub gorzej odnajduje się na każdym z etapów, uczy się inaczej. Każdy z nas ma określone preferencje, co do sposobu uczenia się – w pewnych okolicznościach uczymy się lepiej, w innych gorzej. Różni nas:

- tempo uczenia się (szybko, bez trudu – wolno, z trudem);
- staranność w uczeniu (sumiennie, gruntownie – niedbale, powierzchownie);
- motywacja (chętnie, dobrowolnie – niechętnie, pod przymusem);
- regulacja czynności (samodzielnie, wytrwale – niesamodzielnie, zmiennie);
- organizacja poznawcza (świadomie – mechanicznie).

Chcąc uzyskać dobre efekty szkoleniowe, nie można tych różnic ignorować. *„Wiedza na temat predyspozycji intelektualnych, temperamentalnych i osobowościowych uczących się jest bardzo ważna – aby skutecznie oddziaływać na uczącego się trzeba mieć rozeznanie w jego możliwościach”.*[43]

David A. Kolb określił cztery podstawowe sposoby (czynności), poprzez które nabywamy wiedzę, umiejętności i doświadczenia. Uczymy się poprzez:

- **odczuwanie** (co się wydarzyło?)
- **obserwację** (jak to było?)
- **myślenie** (dlaczego tak się stało?)
- **działanie** (jak to wykorzystać?).

Na tej podstawie wyróżnił cztery typy uczących się: wykonawcę, spekulującego, myśliciela oraz planistę.

Czym charakteryzują się poszczególne style?

Wykonawca (inaczej**:** empiryk, aktywista):

- stawia pytania typu: co jeżeli? (co się stanie jeżeli to zrobię?)
- najlepiej uczy się gdy staje przed nowym zadaniem, problemem do rozwiązania
- nie lubi interpretowania wielu chaotycznych informacji; pracy według ścisłych instrukcji; zadań wymagających precyzji; wykładów (tradycyjnych form)
- lubi być liderem; przedstawiać swoje pomysły; pracować w grupie

Spekulujący (inaczej: analityk, osoba refleksyjna):

- stawia pytania typu: dlaczego? (dlaczego tak to wygląda?)
- najlepiej uczy się gdy może zastanowić się nad działaniem; przeanalizować to, co się wydarzyło (wieloaspektowy ogląd sytuacji); obserwować z boku przebieg zajęć

[43] M. Kossowska, I. Sołtysińska, op. cit. s. 68-69

- nie lubi przymuszania do działania; konieczności improwizacji i działania bez wcześniejszego planu; występować w roli lidera, znajdować się w centrum uwagi
- lubi podejmować decyzje bez presji czasu; sytuacje wymagające generowania pomysłów

Myśliciel (inaczej: teoretyk)

- stawia pytania typu: co? (co jest przyczyną, a co skutkiem?)
- najlepiej uczy się gdy poznawane treści są elementem większego systemu, modelu, teorii; koncepcje są racjonalne i logiczne; ma dużo czasu na wyjaśnianie związków i zależności między ideami i pomysłami
- nie lubi działać bez jasnego celu, kontekstu; sytuacji o dużym stopniu niepewności, angażujących emocje
- lubi zadawać pytania; analizować przyczyny sukcesów i niepowodzeń

Planista (inaczej: pragmatyk):

- stawia pytania typu: jak? (jak to działa?, jak to się stało?)
- najlepiej uczy się gdy dostrzega praktyczne zastosowanie danych zagadnień; ma możliwość wypróbowania, przećwiczenia nowych technik; uzyskuje informację zwrotną od eksperta
- nie lubi prezentowania treści bez praktycznego zastosowania; „bujania" w obłokach
- lubi koncentrować się na problemach praktycznych; szybko podejmować decyzje współzawodnictwo w grupie

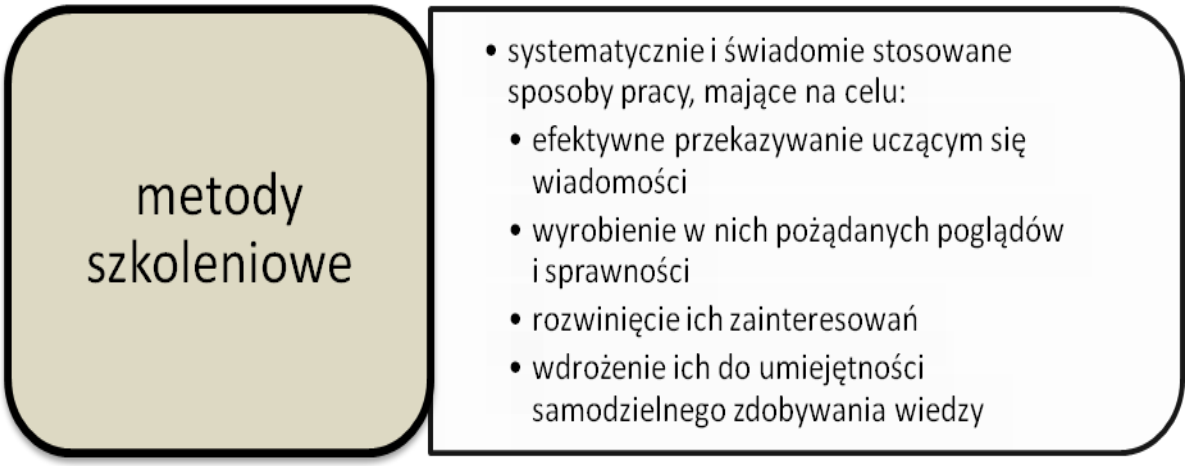
Zdaniem Davida A. Kolba każdy rozwija swój własny, preferowany styl uczenia, który jest wypadkową genetycznych uwarunkowań, dotychczasowych doświadczeń oraz cech aktualnego środowiska. W praktyce, mamy do czynienia z połączeniem różnych stylów uczenia się, co jest czynnikiem ułatwiającym. Preferowanie tylko jednego stylu może bowiem ograniczać proces uczenia się - empiryk, nie analizując popełni w przyszłości te same błędy; analityk zajęty rozważaniem tego, co się stało odda pole do działania innym; teoretyk będzie pogrążony w zawiłych rozmyślaniach; pragmatyk odrzuci wszystko, co nie ma praktycznego zastosowania.

Sposobem na identyfikację poszczególnych stylów jest uważna obserwacja zachowań uczestników, bądź też wykorzystanie kwestionariusza stylów.

Metody szkoleniowe

Założenia dotyczące natury uczenia się osób dorosłych przekładają się na konkretne rozwiązania w procesie organizacji szkoleń. Znajomość cyklu oraz stylów uczenia się ma istotne znaczenie przy wyborze metod szkoleniowych – różnorodność w tym zakresie jest bowiem gwarancją dotarcia do indywidualnych potrzeb i możliwości uczestników.

Definicja metod szkoleniowych



W literaturze funkcjonują liczne klasyfikacje metod i technik – techniki szkoleniowe mogą być grupowane na wiele sposobów, w zależności od przyjętego kryterium podziału. Do najczęściej stosowanych kryteriów należy: realizacja celów szkolenia; liczba osób biorących udział w szkoleniu oraz związek z procesami pracy.

Tabela 5. Metody pracy z grupą szkoleniową[44]

Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizujące	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
wykład, mini wykład, prelekcja ilustrowana slajdami	dyskusja grupowa i dyskusje w podgrupach	przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, w tym stawianie celów szkolenia oraz przygotowanie się z trenerem i prowadzenie szkolenia przez samych uczących się
demonstracja umiejętności, standardu, obserwowanie mistrza	ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk

[44] *D. Szczepan–Jakubowska, Szkoleniowiec w pakamerze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca [w] Kompendium Nowoczesna Firma, Szkolenia w Polsce 2008*

Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizujące	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
ćwiczenie standardu wykonania zadania np. w miejscu pracy lub jako symulacja na szkoleniu	gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor, czyli rozbudowane formy ćwiczeń metaforycznych	moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
wypełnianie różnego rodzaju testów sprawdzających poziom wiedzy	złożone gry symulacyjne w sieci komputerowej	wizyty studyjne u partnerów, klientów
korzystanie z lekcji e-learningowych zawierających testy wyboru	scenki, elementy pracy z dramą, ewentualnie z zamianą ról	treningi interpersonalne
uczenie się z dokumentów i materiałów	ćwiczenie umiejętności i własnego stylu poprzez pracę w parach lub trójkach z obserwatorem	sesje informacji zwrotnych
	zabawy relaksujące, przerywniki, zajęcia ruchowe	prowadzenie projektów na zewnątrz firmy np. o charakterze społecznym
	analiza case-study (studia przypadków)	zadania pomiędzy sesjami i spotkaniami
	wykonywanie zadań w podgrupach, ewentualnie z elementami rywalizacji lub późniejszej prezentacji	Before Action Review i After Action Review, czyli analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		coaching i mentoring

Czynniki, od których zależy wybór metod i technik nauczania to:[45]

1. **cele szkolenia** – czynnik najważniejszy, wiedząc co chcemy osiągnąć musimy wybrać metody, które pozwolą na efektywną ich realizację:

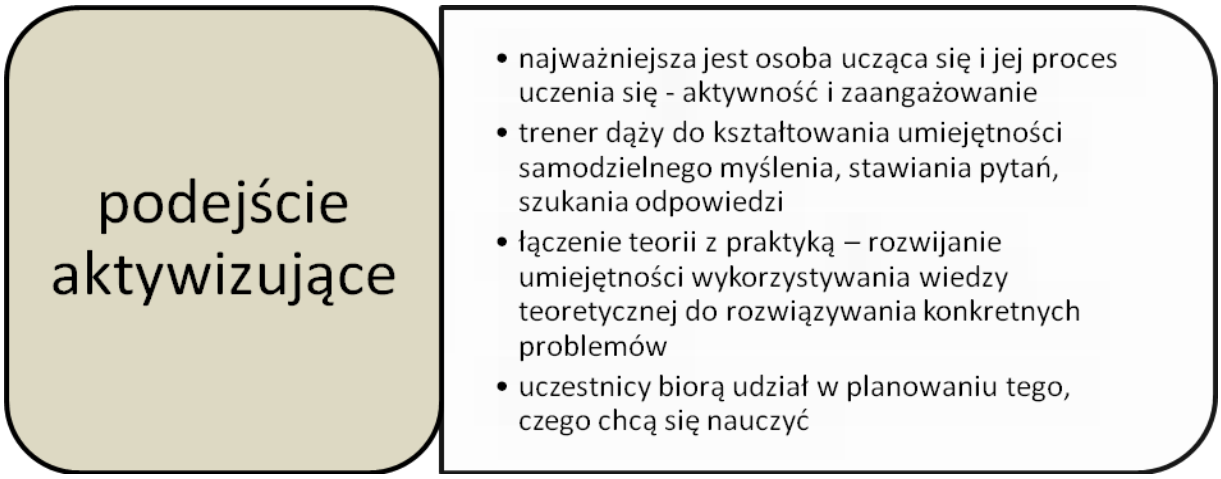
[45] *M. Kossowska, I. Sołtysińska, op. cit., s. 85-89*

- cel: przekazanie wiedzy – wskazane metody to (mini)wykład, dyskusja, studium przypadku; niewskazane – odgrywanie ról
- cel: przekonanie do jakiegoś zagadnienia – przede wszystkim za pomocą studium przypadku, burzy mózgów;

2. **wielkość grupy szkoleniowej –** jest czynnikiem ograniczającym zastosowanie pewnych metod (np. odgrywanie ról);
3. **czas –** zarówno całego szkolenia, jak i poszczególnych sesji (czasochłonne jest m.in. studium przypadku, symulacje);
4. **dostępne pomoce –** ich brak uniemożliwia wybór metod;
5. **umiejętności i preferencje trenera –** każda osoba prowadząca szkolenia ma zestaw metod, którymi swobodnie operuje, jak i zna metody, w których nie czuje się zbyt pewnie i unika ich w pracy z grupą; „nie ma w tym nic nagannego, póki nie odbywa się to ze szkodą dla uczestników szkolenia”[46]
6. **preferencje uczestników –** jeśli cele można osiągnąć za pomocą różnych metod, sposobu w jaki będzie się uczyć może dokonać grupa – podnosi to poziom motywacji uczestników;
7. **aktualny poziom uwagi i zaangażowania uczestników szkolenia –** prowadząc szkolenie należy uważnie obserwować poziom zainteresowania uczestników i elastycznie dopasowywać metody pracy.

Projektowanie szkoleń w oparciu o cykl Kolba wiąże się ze stosowaniem przede wszystkim metod aktywizujących (dyskusja, odgrywanie ról, gry).

Charakterystyka podejścia aktywizującego



[46] Ibidem, s. 88

Sposób uczenia się determinuje końcowy efekt. Słowa Konfucjusza *„co usłyszę, zapomnę; co zobaczę, zapamiętam; co sam zrobię, zrozumiem”* wiele mówią o procesie uczenia się i roli jaką odgrywa aktywna postawa osoby uczącej się. Warunkiem skutecznego uczenia się jest samodzielne dochodzenie do wiedzy.

Zadaniem edukacji dorosłych nie jest pouczanie i dawanie recept, ale udzielanie pomocy w odkrywaniu wewnętrznych zasobów każdego człowieka.[47] Rozwinięciem tej myśli jest trójkąt efektywnego nauczania opracowany przez Edgara Dolea, który zbadał jaki procent wiedzy pamiętamy po dwóch tygodniach. Wyniki wahają się od 10% do 90%, w zależności od wykorzystywanego sposobu.

Tablica 6. Trójkąt efektywności nauczania

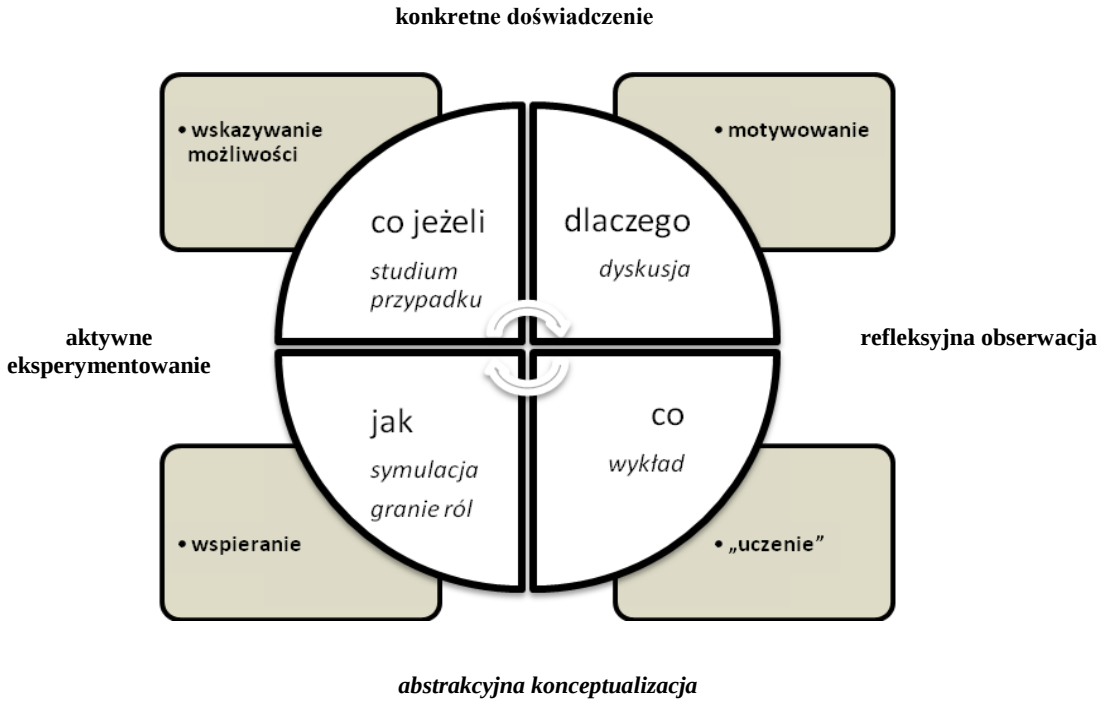
po dwóch tygodniach zwykle pamiętamy		**sposób zaangażowania**
90% tego, co mówimy i robimy	wykonując rzeczywiste działanie	**Aktywny**
	symulując rzeczywiste działanie	
	wykonując scenkę teatralną	
70 % tego, co mówimy	wygłaszając prelekcję	
	biorąc udział w dyskusji	
50% tego, co słyszymy i widzimy	obserwując rzeczywiste działanie	**Pasywny**
	obserwując pokaz	
	patrząc na eksponat i jego prezentację	
	oglądając film	
30% tego, co widzimy	oglądając obrazy, zdjęcia	
20% tego, co słyszymy	słuchając mowy	
10% tego, co czytamy	czytając	

[47] *K.M. Czarnecki, Konieczność i możliwość uczenia się dorosłych (refleksje i badania psychologiczne), [w] Edukacja ustawiczna dorosłych, Kwartalnik Naukowo-Metodyczny nr 1/2004, s. 23*

Stosowanie różnorodnych metod i technik pozwala przejść przez wszystkie etapy cyklu. Każdy z etapów cyklu wyznacza inne zadania dla prowadzącego:[48]

1. **doświadczenie** – podstawowym zadaniem trenera jest ukierunkowanie uwagi uczących się na obserwację własnego zachowania po to, by zidentyfikować obszary wymagające zmian. Bez tego uczestnicy szkolenia nie będą potrafili wykorzystać nabytej na szkoleniu wiedzy i umiejętności. Ten etap uchroni uczestników przed wątpliwościami typu *„po co mi to…”*;
2. **refleksja nad doświadczeniem –** trener powinien stworzyć warunki do wyrażania pomocniczej informacji zwrotnej – zaangażować w ten proces wszystkich uczestników. Grupowa informacja zwrotna jest dla uczestnika bardziej wiarygodna i skuteczniejsza niż ta otrzymywana tylko od trenera;
3. **wyciąganie wniosków –** na tym etapie powinien dostarczyć wiedzy teoretycznej podsumowującej i uzupełniającej obserwacje uczestników;
4. **planowanie –** na koniec - zaaranżować sytuację dającą możliwość przetestowania w praktyce, tego czego się uczestnicy nauczyli (sprawdzanie nowych zachowań w konkretnych sytuacjach, wprowadzanie poprawek do zachowania, sposobu myślenia).

Etapy uczenia się, a metody nauczania i zadania trenera[49]



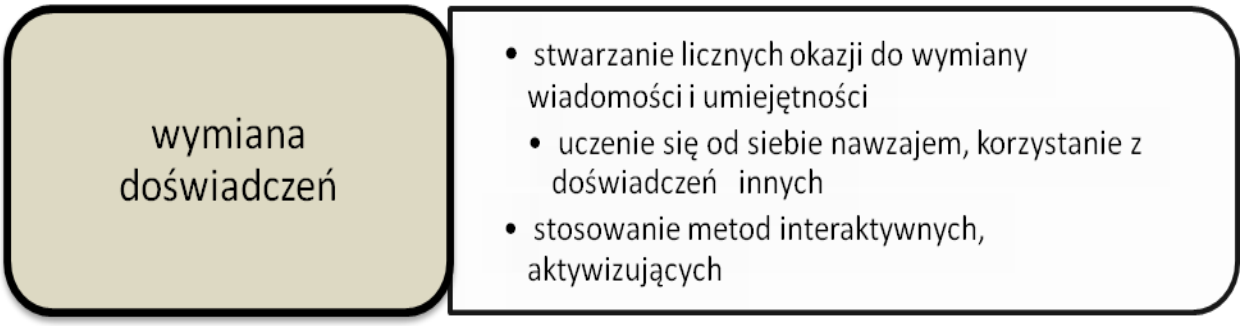
[48] *M. Kossowska, I. Sołtysińska, op. cit. s. 73*
[49] *M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, Psychologia dla trenerów, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2008,s. 48*

Podsumowanie

Szkolenia, aby były satysfakcjonujące powinny:

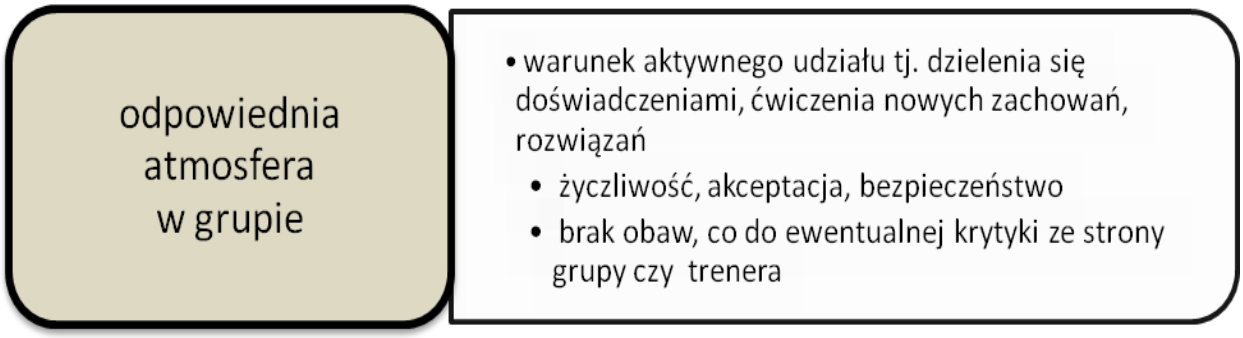
- **stwarzać uczestnikom okazję do wymiany doświadczeń**

Wymiana zdań, poglądów, konfrontowanie doświadczenia zdobywanego w trakcie szkolenia z dotychczasowym, może zapoczątkować proces zmiany. Zadawaj liczne pytania – doprowadź do tego, by uczestnicy sami powiedzieli to, co chciałbyś, aby zostało powiedziane



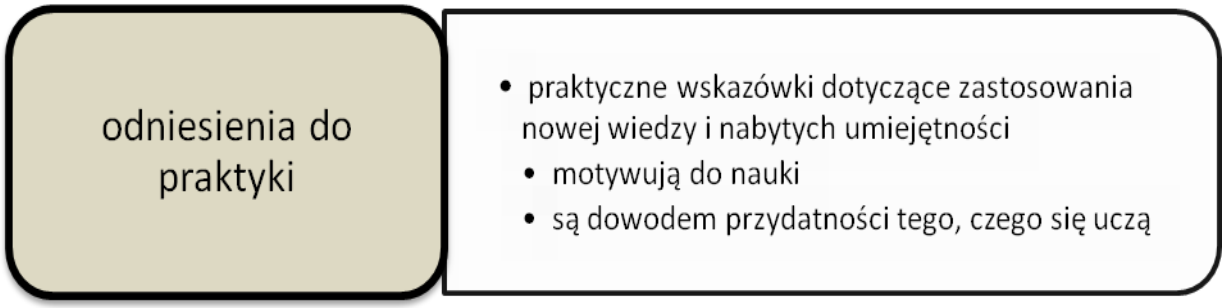
- **zapewniać komfort tj. atmosferę akceptacji i życzliwości**

Na osobie trenera spoczywa odpowiedzialność za „klimat" panujący na szkoleniu – od niego zależy czy uczestnicy *„siedzą na szkoleniu, bo muszą",* czy też z zapałem w nim uczestniczą. Okazuj szacunek, słuchaj uważnie, nie wchodź w spory, spraw aby było zabawnie.



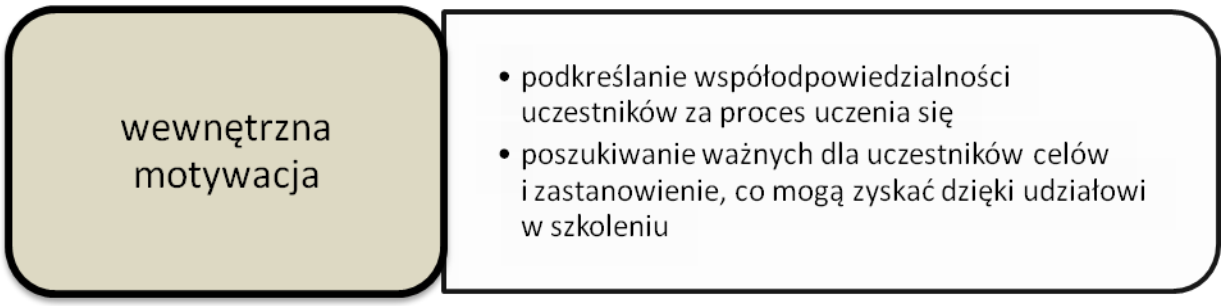
- **zawierać praktyczne wskazówki i odniesienia**

Teoretyczne rozważania powinny być ograniczone do niezbędnego minimum – tego, co uczestnicy „muszą wiedzieć". Zaoszczędzony czas należy przeznaczyć na ćwiczenia. Przykłady jakimi będziesz się posługiwać muszą być zaczerpnięte z „podwórka" znanego uczestnikom, być związane z realnymi sytuacjami jakich doświadczają, odnosić się wprost do problemów przez nich sygnalizowanych.



- **pobudzać wewnętrzną motywację**

Główną motywacją dla osób dorosłych jest potrzeba doskonalenia siebie. Jednym ze sposobów pobudzania motywacji wewnętrznej jest stwarzanie możliwości dokonywania wyboru. Pozwól uczestnikom na współudział w ustalaniu celów i zawartości programu, kolejności omawianych zagadnień. To wzmacnia ich zaangażowanie, może też prowadzić do zmiany postaw i nastawienia do uczenia się.



Ponadto mając na względzie efektywność procesu uczenia się należy m.in.:

- dbać o wizualizację procesu uczenia *(zasada poglądowości);*
- stopniować trudność prezentowanego materiału adekwatnie do możliwości uczestników - przechodzić: od tego, co bliższe, do tego co dalsze; od tego, co łatwiejsze do tego co trudniejsze; od tego, co znane do tego co nowe, pamiętając iż stawianie zbyt wysokich, bądź zbyt niskich wymagań demotywuje *(zasada przystępności);*
- poznać stan wiedzy wyjściowej uczących się i systematycznie do niej nawiązywać; stosować podsumowania, streszczenia, liczne powtórzenia *(zasada systematyczności);*
- dopasować stopień abstrakcji języka do poziomu uczących się, wyrażać się w sposób spontaniczny i naturalny *(zasada dostosowania języka)***;**
- dążyć do wzajemnego zrozumienia – m.in. poprzez podkreślanie wspólnych celów, otwarcie na doświadczenia innych, elastyczność myślenia *(zasada skrzyżowania perspektyw).*[50]

[50] M. Kossowska, I. Sołtysińska, op. cit., s. 64

Literatura:

1. B. Skrzypczak, *Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych*, Szkoła Animatorów Społecznych
2. K.M. Czarnecki, *Konieczność i możliwość uczenia się dorosłych (refleksje i badania psychologiczne)*, [w] Edukacja ustawiczna dorosłych. Kwartalnik Naukowo-Metodyczny nr 1/2004
3. D. Jankowski , K. Przyszczypkowski , J. Skrzypczak , *Podstawy edukacji dorosłych. Zarys problematyki,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1996
4. J. Półturzycki, *Dydaktyka dorosłych*, WSiP, Warszawa 1991
5. W. F. Szymczak, T. Wański, Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty, GWP, Sopot 2011
6. M. Kossowska, I. Sołtysińska*, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
7. L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń,* Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999
8. D. Szczepan–Jakubowska, Szkoleniowiec w pakamerze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca [w] Kompendium Nowoczesna Firma, Szkolenia w Polsce 2008
9. M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2008

PODSTAWY SAMOKSZTAŁCENIA

Tytułem wstępu

Praca każdego szkoleniowca – dostarczyciela usług – jest oceniana z punktu widzenia:

- *efektywności* (skuteczności) tj. stosunku osiągniętego wyniku do zamierzonego celu działania;
- *ekonomiczności tj.* stosunku osiągniętego wyniku do nakładu poniesionego na realizację działania oraz
- *etyczności tj.* stopnia w jakim konkretne działanie można uznać za moralne w świetle społecznie uznanych standardów.

Etyka szkoleniowca jest ściśle związana z odpowiedzialnością za proces uczenia innych – to *„świadomość własnego wpływu na kształtowanie pożądanych zachowań wśród odbiorców jego działań”*. Wyznacznikiem dojrzałości jest zgodność postępowania z wartościami, zasadami i poglądami prezentowanymi uczestnikom szkoleń.[51]

Samokształcenie i samodoskonalenie to niezbędny element rozwoju osobistego i zawodowego szkoleniowca. Samoświadomość i chęć rozwoju to czynniki warunkujące skuteczność jego pracy. **Samopoznanie** jest podstawowym elementem rzetelności, odpowiedzialności i uczciwości szkoleniowca jako osoby pracującej z innymi ludźmi.

[51] *M. Pomianowska, B. Walkiewicz, Kompetencje niezbędne w pracy edukatora , [w] M. Owczarz (red.), Poradnik edukatora, CODN, Warszawa 2005, s. 86*

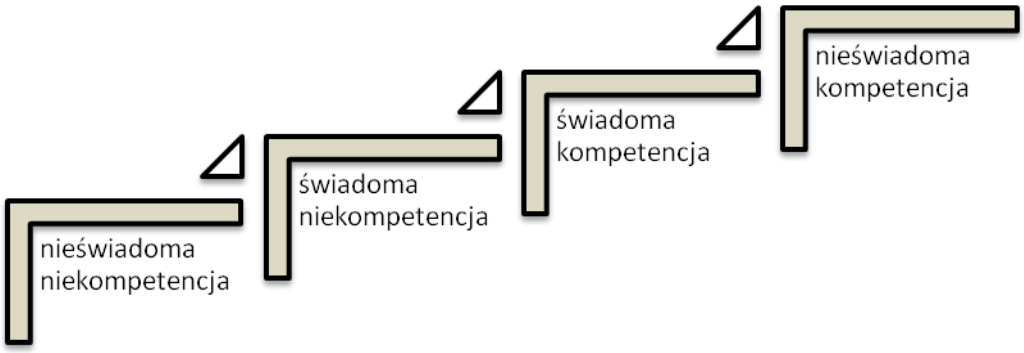
Wiedza na swój temat umożliwia m.in.: nawiązywanie pozytywnych relacji z uczącymi się; efektywne oddziaływanie; planowanie i wdrażanie programów edukacyjnych; zwiększanie własnej kreatywności.[52]

Aby móc poznać samego siebie należy umieć:

- dokonywać samooceny – autorefleksji (określać obecny poziom kompetencji, źródła sukcesów i porażek);
- świadomie się doskonalić (docierać do niezbędnych źródeł informacji, korzystać z grup wsparcia i superwizji);
- stosować w praktyce zdobytą wiedzę i umiejętności (w razie potrzeb modyfikować stosowane rozwiązania);
- wprowadzać konieczne zmiany;
- dbać o swoją kondycję psychiczną i fizyczną (radzić sobie ze stresem).[53]

Szkoleniowiec, pracując z ludźmi i wspomagając ich proces uczenia się, sam musi się rozwijać – **chęć uczenia się i doskonalenia** (otwartość i elastyczność) winna towarzyszyć mu na co dzień. *„Często ludziom łatwo przychodzi zajmowanie się cudzym rozwojem: planowanie, doradzanie, informowanie, organizowanie, znacznie trudniej jest im natomiast zadbać o rozwój własnej wiedzy i umiejętności. Szkoleniowiec musi się jednak na bieżąco orientować, co się dzieje w branży i dotrzymać kroku zmianom”.* [54]

Rozwój (uczenie się) to innego jak wznoszenie się po drabinie kompetencji - przejście od nieświadomej niekompetencji do nieświadomej kompetencji.[55]



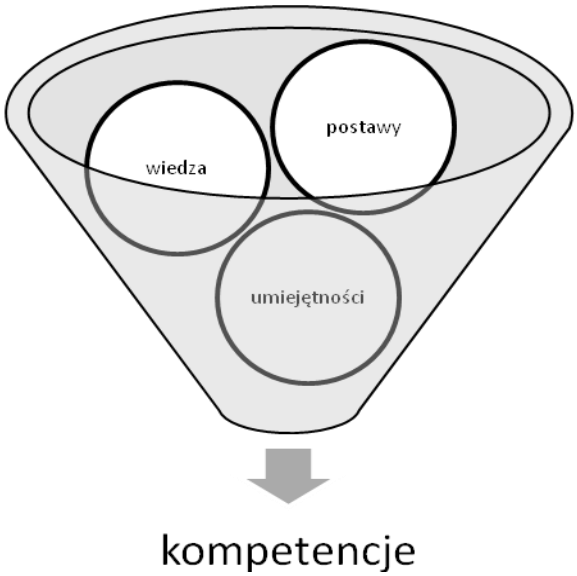
- **nieświadoma niekompetencja** – wykonujemy pewne zadania w sposób niewłaściwy, nie zdając sobie sprawy z własnej niekompetencji;*(nie wiem, że nie potrafię)*

[52] *M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 77-78*
[53] *M. Pomianowska, B. Walkiewicz, op. cit. s. 62-63*
[54] *L.Rae, Ocena pracy szkoleniowca, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 45*
[55] *L. Rae, Efektywne szkolenie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 26-27*

- **świadoma niekompetencja** – uświadamiamy sobie brak wystarczających umiejętności *(wiem, że nie potrafię)*;
- **świadoma kompetencja**– za pomocą procesu uczenia się zdobywamy potrzebną wiedzę czy umiejętności, korzystamy z niej w sposób kontrolowany *(wiem, że potrafię)*;
- **nieświadoma kompetencja** – nasze nabyte umiejętności wykonujemy w sposób automatyczny, efektywny i bez namysłu *(po prostu robię)*.

Kompetencje szkoleniowca

Posiadane kompetencje decydują o sposobie i jakości wykonywanej pracy. Kompetencje to wszystkie związane z pracą cechy osobowości, wiedza, umiejętności i wartości, na których bazuje dana osoba, aby dobrze wykonać powierzoną jej pracę. Wiedza pozwala na rozumienie rzeczywistości, umiejętności są warunkiem efektywnego działania, zaś cechy osobiste i postawy wspomagają jakość działania i nadają mu indywidualny charakter.



Mówiąc o kompetencjach szkoleniowca należy rozpatrywać je zarówno przez pryzmat specyfiki pracy, jak i roli jaką ma do spełnienia. *„Definicja roli nie określa zadań, jakie mają być wykonane, lecz sugeruje, jakie są oczekiwania. Określa wymogi — umiejętności i zachowania konieczne do spełnienia tych oczekiwań”*. Biorąc pod uwagę społeczny wymiar funkcjonowania szkoleniowca wyróżnia się następujące kategorie kompetencji:[56]

[56]M. Pomianowska, B. Walkiewicz, op. cit. s. 60-61; w literaturze przedmiotu istnieją liczne wykazy/zestawienia umiejętności skutecznego szkoleniowca: m.in.: L. Rae opisuje siedemnaście specyficznych umiejętności, [w] *„Ocena pracy szkoleniowca”, op. cit.,* s. 38-51

- **kompetencje osobiste** *(poziom intrapersonalny)* – cechy osobowości, wyznawane wartości, zasady postępowania, normy, obraz własnej osoby i oczekiwaniami stawianymi wobec siebie jako szkoleniowca
- **kompetencje interpersonalne** *(poziom grupowy i interpersonalny)* – wiedza i umiejętności wpływające na relacje interpersonalne zarówno w kontakcie indywidualnym jaki w grupie szkoleniowej
- **kompetencje instytucjonalne** *(poziom instytucjonalny)* - wiedza i umiejętności dotyczące współdziałania z instytucjami lokalnymi i globalnymi, które związane są z działalnością edukacyjną
- **kompetencje społeczne** *(poziom społeczny*) **–** wiedza na temat polityki oświatowej, nowych tendencji w edukacji oraz umiejętność wykorzystania zdobytych informacji
- **kompetencje dydaktyczne i merytoryczne –** wiedza i umiejętności specjalistyczne (merytoryczne) oraz metodyczne (niezbędne do efektywnego kierowania procesem uczenia się innych).

Kompetencje osobiste

Pożądane cechy osobiste i postawy osób pracujących z dorosłymi czyli trenerów, mentorów, edukatorów to:

- **otwartość** – zarówno na siebie (gotowość do poznawania siebie, autorefleksji oraz do dzielenia się swoimi przeżyciami, myślami z innymi) jak i na innych (chęć poznawania doświadczeń innych, ich systemów wartości, stylów życia, bez narzucania własnej wizji świata);
- **tolerancja** – uznanie prawa do odmienności, szacunek dla różnych od naszych wartości, tempa rozwoju osobistego i zawodowego itp.;
- **empatia –** wrażliwość i zdolność współodczuwania;
- **cierpliwość–** świadomość, że efekty naszej pracy mogą być odroczone w czasie;
- **odwaga –** zdolność do działania zgodnie z własnymi zasadami i przekonaniami, gotowość do okazywania słabości, przyznawania się do błędów i przyjmowania krytycznych uwag;
- **szacunek dla innych** – uwzględnianie dobra innych, ich potrzeb i oczekiwań;
- **stabilność uczuciowa –** zachowanie równowagi emocjonalnej w rożnych sytuacjach, nie poddawanie się wpływowi silnych i zmiennych emocji lub nastrojów;
- **odpowiedzialność –** wypełnianie jak najbardziej kompetentnie swojej roli, poddawanie refleksji i ocenie własnych działań, doskonalenie warsztatu – wszystko po to, aby zadowolić uczestników szkoleń;

- **asertywność –** umiejętność wyrażania własnych opinii, mówienia o swoich uczuciach bez urażania innych oraz świadomość własnych praw oraz przyznawanie ich innym;
- **ciekawość i pomysłowość** – zdolność do twórczego i spontanicznego reagowania na bieżące sytuacje, poszukiwania nowych rozwiązań i eksperymentowania – zapobiega rutynie i wypaleniu zawodowemu;
- **poczucie humoru** – pozwala nabrać dystansu do trudności.

Kompetencje interpersonalne

Aby szkoleniowiec mógł efektywnie wykonywać swoją pracę powinien posiadać wiedzę na temat specyfiki pracy z grupą szkoleniową oraz umiejętności pozwalające na tworzenie środowiska wspierającego uczenie się. Kanon umiejętności, bez których ani rusz w tym zakresie to:

- diagnozowanie i respektowanie potrzeb indywidualnych i grupowych (ustalanie zasad współpracy – zawieranie kontraktu);
- określanie faz procesu grupowego (dostosowanie stylu pracy do poszczególnych faz);
- skuteczne i efektywne komunikowanie się (formułowanie zrozumiałego przekazu, słuchanie ze zrozumieniem; koncentracja; okazywanie zainteresowania);
- udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnych (feedback warunkuje jakość i efektywność procesu uczenia się – działa motywująco lub zniechęcająco, pozwala na szybkie reagowanie w razie wątpliwości i niejasności);
- diagnozowanie i rozwiązywanie konfliktów;
- identyfikowanie ról grupowych (np. role konstruktywne i destrukcyjne);
- budowanie atmosfery otwartości;
- budowanie poczucia odpowiedzialności.

Kompetencje merytoryczne i dydaktyczne

Kompetencje merytoryczne tj. wiedza szkoleniowca w zakresie nauczanej dziedziny oraz kompetencje dydaktyczne (umiejętności jej przekazania) tworzą tzw. obszar zawodowy.

Mówiąc o **kompetencjach merytorycznych** pojawia się pytanie o to, jaką wiedzą powinien dysponować szkoleniowiec. Powiedzieć, że aktualną i rozległą, to nic nie powiedzieć.

Po pierwsze – prezentowana wiedza ma być ściśle związana z celami, jakie postawił sobie szkoleniowiec konstruując program zajęć.

Po drugie – aby przekazywać treści istotne dla procesu uczenia się i w razie potrzeby modyfikować je, szkoleniowiec powinien umieć ocenić stopień wiedzy posiadanej przez uczestników szkolenia.[57]

Podstawowy dylemat etyczny szkoleniowca w tym obszarze dotyczy sytuacji *„na ile procent <wyjściowej niewiedzy> możemy sobie pozwolić oferując klientowi daną usługę*?".[58]

Kompetencje dydaktyczne to wiedza i umiejętności zastosowania w praktyce zagadnień dotyczących specyfiki uczenia się osób dorosłych. Pracując z grupą, szkoleniowiec powinien nie tylko uwzględnić różne style uczenia się uczestników, ale również poddawać refleksji własny styl uczenia się i nauczania.

Nie można zapominać, iż na skuteczność naszych działań wpływają również czynniki związane z samą organizacją procesu szkolenia – m.in.: badanie i analiza potrzeb, przygotowanie programu, określanie celów, liczebność grupy, opracowanie materiałów szkoleniowych, aranżacja sali, ewaluacja.

Rzetelne spełnienie obowiązku jakim jest stałe doskonalenie się znajduje odzwierciedlenie w ankietach ewaluacyjnych i nastawieniu uczestników zarówno do osoby prowadzącej jak i samego szkolenia.

Dobro w pracy szkoleniowca

Naczelną wartością dla szkoleniowca jest dobro uczestnika szkolenia. „Dobro" to „*wszelkie środki, wartości potrzebne do rozwoju człowieka, sprzyjające temu rozwojowi"*.[59]

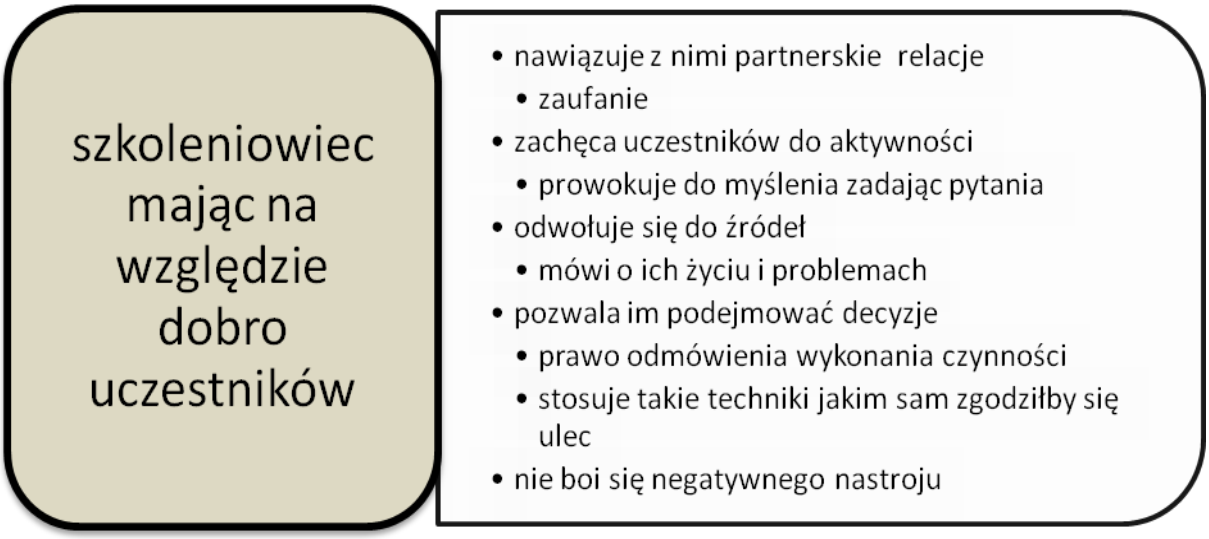
Dobro pojmowane jest w znaczeniu etycznym jako „coś, co dla kogoś jest dobre" (ktoś to chce lub nie chce) bądź w znaczeniu zadaniowym jako „coś, co jest dobrze zrobione" tzn. zgodnie z określonymi wcześniej celem i standardem. W pracy szkoleniowca respektowanie dobra w obu tych znaczeniach jest istotne. Dobro uczestnika powinno być rozpatrywane w kontekście:

- procesu uczenia się (efektywności realizacji określonych celów szkolenia, zgodności z zawodowymi potrzebami);
- potrzeb uczestników jako grupy;

[57]M. Pomianowska, B. Walkiewicz, op. cit., s. 74
[58] W. F. Szymczak, T. Wański, Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty, GWP, Sopot 2011, s. 157
[59]*Słownik Języka Polskiego, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1998*

- zaspokojenia podstawowych potrzeb każdego z uczestników (potrzeby związane z komfortem fizycznym, poczuciem bezpieczeństwa, potrzebą uznania itp.).[60]

Działania szkoleniowca dbającego o dobro uczestników:[61]



Budowanie atmosfery sprzyjającej uczeniu się

„Trener przekazuje wiedzę, ale przede wszystkim prowadzi ćwiczenia, warsztaty ,zadaje pytania, stawia problemy, inspiruje do myślenia – buduje atmosferę autorefleksji i analizy wśród uczestników zajęć”. [62]

Postawy trenera, dzięki którym możliwe jest nawiązywanie konstruktywnej relacji z uczestnikami, a tym samym budowanie sprzyjającego uczeniu się „klimatu” to:

- **autentyczność** – ujawnianie prawdziwych uczuć i emocji, nie ukrywanie się za rolą zawodową;
- **nagradzanie, akceptacja, zaufanie** – wzmacnianie uczuć i opinii uczącego się, jego akceptacja jako osoby;
- **empatyczne rozumienie –** wczucie się w emocje uczestnika i jego sposób postrzegania świata.

To co istotne w tej postawie to brak elementu oceny (!)

---

[60] *M. Pomianowska, E. Tołwińska-Królikowska, Etyka w pracy edukatora , [w] M. Owczarz (red.), Poradnik edukatora, CODN, Warszawa 2005, s. 47*
[61] *P. Fortuna, Perswazja w pracy trenera, czyli jak kształtować postawy uczestników szkoleń, GWP, Sopot 2011,s. 79-83*
[62] *W.F. Szymczak, T. Wański, op. cit., s. 34*

Podejście do szkolenia

Prowadzący szkolenia mogą prezentować dwa odmienne podejścia do swojej roli, które zdaniem Marioli Łaguny *„można potraktować jako(...) dwa bieguny, pomiędzy którymi da się usytuować postawy poszczególnych trenerów”*.[63]

Dwa podejścia do szkolenia:

Prowadzący – aktor skupia się na perfekcyjnym odegraniu przedstawienia w oparciu o tylko sobie znany scenariusz. Uczestnicy są tylko widzami – *„jak na przedstawieniu teatralnym mają siedzieć, słuchać i patrzeć”*.[64]Na scenie (czas oficjalny) nie ma miejsca na autentyczne emocje, bycie sobą – nawiązanie relacji z uczestnikami może się zdarzyć dopiero za kulisami, czyli na przerwie (czas nieoficjalny).

Prowadzący – członek grupy bierze aktywny udział w życiu grupy. Zgodnie z jej oczekiwaniami i potrzebami elastycznie wybiera różne warianty „rozwoju akcji”. Celem jest zaangażowanie uczestników w proces samodzielnego uczenia się.

Z uwagi na postawy (zachowania) jakie prezentują szkoleniowcy można podzielić ich na kilka grup. Typologia szkoleniowców oparta jest na modelu Johna Townseda, który analizował działania szkoleniowców w trzech wymiarach:

1. kompetencji i (lub) wiedzy w zakresie nauczanego przedmiotu;
2. umiejętności potrzebnych do jego uczenia takich jak:
    a. umiejętność wystąpień publicznych

[63] M .Łaguna, Szkolenia. Jak je prowadzić, by ..., GWP, Gdańsk 2004, s. 236
[64] Ibidem, s. 237

b. umiejętność przełożenia teorii na praktykę
c. umiejętność stosowania wiedzy o uczeniu się dorosłych
d. umiejętność efektywnego przygotowywania materiału;

3. troski o potrzeby uczących się.[65]

Tabela 6. Typologia szkoleniowców

typ szkoleniowca	kompetencje	umiejętność uczenia	troska o szkolonych
skromny ekspert	duże	mała	duża
nudny wykładowca	duże	niewielka	żadna
ujmujący bałaganiarz	niewielkie	mała	duża
beztroski ignorant	niskie	niskie	niska
arogancki szarlatan	małe	duża	niewielka
szkoleniowiec teoretyk	niewielkie	duża	duża
dyrektywny instruktor	wysokie	duża	niewielka
szkoleniowiec profesjonalista	wysokie	duża	duża

Skromny ekspert – troszcząc się o potrzeby edukacyjne słuchaczy sam usuwa się w cień; przyjmuje postawę przepraszającą; przedstawia materiał w sposób nieuporządkowany, liczne powtórzenia; łatwo traci uznanie w oczach uczestników.

Nudny wykładowca – to pracownik uczelni, który *„kiedyś przygotował sobie zestaw konspektów obejmujących materiał do prezentacji i używa go niemal w niezmienionej formie przez resztę swojej kariery”* bądź specjaliści na „gościnnych występach” przedstawiający dużą ilość wiadomości technicznych i technologicznych, którzy nie zaprzątają sobie głowy „kosmetyczną” stroną szkolenia i uczenia.

Ujmujący bałaganiarz – podchodzi do zadań szkoleniowych chaotycznie**,** jest niezorganizowany; ale bardzo troszczy się o potrzeby uczestników i na nie reaguje np. wprowadzając zmiany w programie; długie przerwy.

[65] *L.Rae, Ocena ..., op. cit., s. 52-59*

Beztroski ignorant – *„ludzie ci w bardzo dziwny sposób zostali szkoleniowcami, prawdopodobnie przeczytali sporo książek z dziedziny szkoleń, nie wchodząc głębiej w zagadnienie i uznali, że już mają wysokie kwalifikacje jako szkoleniowcy i nauczyciele”*, wysokie mniemanie o sobie nie pozwala im przyjąć do wiadomości faktu, iż uczestnicy ich szkoleń niczego się nie uczą – negatywne oceny kwitują stwierdzeniami typu: *„to była bardzo słaba grupa”, „arkusze oceny na zakończenie kursu zawierają niewłaściwe pytania, albo grupa nie zrozumiała, o co ją pytano”.*

Arogancki szarlatan – jego celem jest przedstawienie siebie jako profesjonalnego szkoleniowca; jest przekonany o tym, iż nie musi się znać na nauczanym przedmiocie o ile opanował wszystko co niezbędne do prowadzenia zajęć; konspekt na pamięć; świetne pomoce wizualne – często przygotowane przez kogoś innego; ignoruje pytania „nie na temat” tj. spoza konspektu.

Szkoleniowiec teoretyk – trener wewnętrzny szkolący w szerokim zakresie; uczciwie przyznaje się do swojej niewiedzy i nadrabia braki.

Dyrektywny instruktor –prezentuje określone procedury, sposoby postępowania – nie ma więc możliwości na wprowadzanie zmian do treści, struktury czy harmonogramu.

Szkoleniowiec profesjonalista – typ idealny, gwiazda, którą cechuje m.in.:

- brak widocznego napięcia;
- akceptacja przez uczestników w każdej sytuacji;
- udzielanie szczerych odpowiedzi (również co do swojej niewiedzy);
- uczenie się od słuchaczy;
- potrzeba udzielania pomocy w uczeniu się (przenoszenie zdobytej wiedzy do realnego życia);
- pozytywny stosunek do życia i nauki;
- zgodność słów i czynów.

Po czym poznaje się dobrego szkoleniowca? Zdaniem wielu autorów wyróżniającą cechą jest **elastyczność** w wykorzystywaniu różnorodnych stylów i form pracy w zależności od sytuacji.

Na zakończenie

L. Rae w cytowanej tu już kilkakrotnie pozycji zawarł narzędzie, które może służyć zarówno do samooceny, jak i do oceny przez zespół szkoleniowy. Poniżej przytaczam kwestionariusz stylów szkoleniowych jako sposobność do niezbędnej refleksji.[66]

[66]L.Rae, Ocena …, op. cit, s. 74-77

„Wskazówki dotyczące wypełniania kwestionariusza samooceny”.

Wypełniając kwestionariusz należy zastanowić się nad każdą parą twierdzeń (a i b, c i d itd.) i przyznać każdej parze po 10 punktów, dzieląc je między dwa twierdzenia w taki sposób, aby żadnemu z nich nie przyznać więcej niż 8 punktów, a suma równała się 10 punktom. Większą liczbę punktów należy przydzielić twierdzeniu, z którym Pan/Pani bardziej (ale niekoniecznie całkowicie) się zgadza. Na przykład w przypadku pary „a” „b” 7 punktów można przyznać twierdzeniu „b”, a pozostałe 3 punkty – twierdzeniu „a”. Liczbę przyznanych punktów proszę wpisać obok (…)	
a b	określenie programu szkolenia należy wyłącznie do szkoleniowca osoby szkolone powinny decydować o tym, czego się uczą
c d	decydowanie o tym, w jaki sposób osoby szkolone powinny się uczyć, należy tylko do szkoleniowca osoby szkolone powinny decydować o sposobie uczenia się
e f	ludzie najlepiej uczą się przez działanie i dostrzeganie konsekwencji swoich działań ludzie najlepiej uczą się obserwując, naśladując oraz słuchając ekspertów
g h	należy zaufać osobom uczącym się, że same znajdą odpowiedzi na pytania oraz zachęcać je do kwestionowania obiegowych prawd szkoleniowiec zawsze musi być ekspertem w swojej dziedzinie i znać odpowiedzi na każde pytania
i j	pozycja szkoleniowca zawsze musi być wyższa od pozycji osób szkolonych, ponieważ jest on ekspertem w swojej dziedzinie potrzeby uczących się zawsze muszą stać na pierwszym miejscu, ponieważ to oni są ważni w procesie uczenia
k l	szkoleniowiec musi przejmować inicjatywę i być świetny w prezentacjach i komunikowaniu się szkoleniowiec powinien być źródłem informacji i facylitatorem, aby zapewnić osobom szkolonym odpowiednie otoczenie niezbędne do odnoszenia sukcesów
m n	najlepiej jest, kiedy osoby uczące się same wybierają drogę do osiągania swoich celów najlepiej jest, kiedy wszystkie osoby uczące się robią to samo, w tym samym czasie po to, aby szkoleniowcy mogli zachować kontrolę nad tym, czego te osoby się uczą
o p	niemożliwe jest dopasowanie wszystkiego, czego się uczy, do potrzeb każdej uczącej się osoby, a więc lepszym wyjściem jest dostosowanie szkoleń do poziomu średniego osobom uczącym się powinno się zezwolić na pracę w ich własnym tempie, odpowiadającym ich poziomowi umiejętności
q r	osoby uczące się powinny stworzyć sobie od podstaw własne procedury i metody pracy eksperci powinni wypracować najlepsze metody pracy, zanim zaczną szkolić w nich innych

s	osoby uczące się powinny być zachęcane do eksperymentowania oraz podejmowania ryzyka, co może prowadzić do porażki lub sukcesu
t	programy szkoleniowe powinny mieć sztywną, dokładnie określoną i wcześniej sprawdzoną strukturę, aby zapewnić niezmienność sposobu podejścia do sukcesu
u	ludzie lubią się uczyć dla siebie samych
v	ludzie muszą być uczeni lub skłaniani do uczenia się
w	do szkoleniowca należy decydowanie o zdolnościach i umiejętnościach ludzi oraz o tym, jakiego dalszego szkolenia potrzebują
x	uczący się najlepiej potrafią ocenić własne zdolności i umiejętności oraz zdecydować o swych potrzebach edukacyjnych
y	proces uczenia się może zachodzić w dowolny miejscu, tam gdzie znajduje się uczeń, ponieważ ludzie mają zdolność uczenia się przez cały czas
z	szkolenie może odbywać się tylko tam, gdzie znajduje się szkoleniowiec, ponieważ ludzie uczą się wtedy, kiedy ktoś ich uczy

Arkusz wyników

Liczbę punktów przyznanych każdemu ze stwierdzeń proszę wpisać do odpowiedniej kolumny poniżej i obliczyć sumę punktów dla każdego z dwóch stylów szkoleniowych

Styl zorientowany na szkoleniowca (T)	*Styl zorientowany na uczącego się* (L)
a ……	b….....
c ……	d ……..
f ….....	e ……..
h ……	g …….
i …….	j ……..
k ……	l ……..
n ……	m ……
o ……	p …….
r ……	q ……..
t …….	s ……..
v ……	u ……..
w ……	x ……..
z …….	y ……..
Suma: …….	Suma: ……

Proszę odjąć mniejszą sumę od większej, a następnie nanieść wynik na poniższą skalę liniową

T-L po tej stronie skali, po której suma punktów była większa:

Orientacja na szkoleniowca (T) *Orientacja na uczącego się* (L)

130 120 110 100 90 80 70 60 50 40 30 20 10 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 110 120 130

Miejsce na skali wskazuje Pana/Pani skłonność do stylu i orientacji na uczącego się lub na szkoleniowca

Mini biblioteka szkoleniowca:

1. A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
2. P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków
3. P. Fortuna, *Perswazja w pracy trenera, czyli jak kształtować postawy uczestników szkoleń,* GWP, Sopot 2011
4. P. Fortuna, *Studium przypadku w praktyce szkoleniowej, czyli jak uczyć się na doświadczeniach innych,* GWP, Gdańsk 2010
5. M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
6. P. Kopijer, Kompendium zarządzania szkoleniami, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2011
7. A. Kozak, *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców,* One Press, Gliwice 2010
8. A. Kozak, M. Łaguna, *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera,* GWP, Gdańsk 2009
9. M .Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by ...,* GWP, Gdańsk 2004
10. M. Łaguna, P. Fortuna, *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, GWP, Gdańsk 2009
11. A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników,* Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002
12. M. Owczarz (red.), *Poradnik edukatora*, CODN, Warszawa 2005
13. L. Rae, *Ocena pracy szkoleniowca,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
14. L. Rae, *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
15. L. Rae, *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
16. M. Silberman, *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
17. M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń,* ABC, Warszawa 2010
18. M. Sołtysińska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów,* ABC, Kraków 2008
19. W. F. Szymczak, T. Wański, *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty,* GWP, Sopot 2011
20. M. Urban, *Niekonwencjonalne techniki szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia,* GWP, Gdańsk 2010