

Przewodnik lidera.

Portrety, inspiracje, pytania



Przywództwa można i trzeba się uczyć

Peter F. Drucker

Jak stać się liderem? Jak zmieniać swój świat, swoje środowisko? Jak pociągnąć za sobą innych? Jak wyzwolić ich energię? Czy można się tego nauczyć?

Przewodnik lidera to przewodnik po liderskim rozwoju. Zapraszamy czytelnika do odkrywania własnej liderskiej ścieżki i dążenia do świadomego stawania się liderem.

Przedstawiamy portrety dziewięciu liderów i liderki, w których historiach odnajdziemy inspirację, przykłady, odpowiedzi na postawione pytania. Różne biografie naszych bohaterów, odmienne doświadczenia i wyzwania spletają się we wspólną opowieść o **stawaniu się liderem, liderką**.

Nasz przewodnik to podsumowanie pięciu lat doświadczeń Programu **LIDERZY Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności**. W tym programie rozwojowym dla liderów i liderki społeczeństwa obywatelskiego wzięło udział już 290 osób z całej Polski. Przedstawiamy portrety zaledwie dziewięciu spośród nich. To był dla nas bardzo trudny wybór. Stoi za nim przede wszystkim dążenie do ukazania różnorodności liderskich historii. Nasi bohaterowie pochodzą z różnych środowisk, różnią się pomysłami, obszarami działalności, stają przed innymi wyzwaniami i w różny sposób na nie odpowiadają.

A co ich łączy? Każdy z naszych bohaterów w którymś momencie dokonuje świadomego wyboru liderskiej drogi. Podejmuje decyzję o pracy nad swoim rozwojem. I konsekwentnie tę decyzję realizuje.

Mamy nadzieję, że te osobiste historie odkrywania przywódczego potencjału i rozwijania go staną się dla czytelników źródłem inspiracji do poszukiwania własnej liderskiej drogi. Pozwolą na zadanie sobie istotnych pytań: na czym mogę oprzeć swoją liderską rolę? W jaki sposób rozwijać swoje talenty? Co w liderskiej praktyce jest dla mnie największym wyzwaniem?

Jedną z niewielu rzeczy o przywództwie, które wiemy na pewno, jest to, że prawdziwi liderzy stale się uczą i rozwijają. Zapraszamy czytelników do odkrywania własnej liderskiej drogi rozwoju. Nasz przewodnik po niej poprowadzi. Życzymy powodzenia!

Dziękujemy naszym 290 liderom i liderkom z pięciu edycji Programu Liderzy PAFW, zarówno sportretowanym w przewodniku, jak i wszystkim biorącym w nim udział, za możliwość bycia blisko ich doświadczeń, ich historii. Jesteśmy wdzięczni, że daliście nam możliwość towarzyszenia Wam w tym niezwykłym momencie **stawania się liderami**.

Zespół Programu

5 lat programu LIDERZY Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

▶ **Jan Ancypo** lider w **I edycji** (rok 2005/06), pochodzi z Janowszczyzny. W swoim środowisku zajmuje się podtrzymywaniem miejscowych tradycji i integracją społeczności lokalnej. Jest radnym Rady Miejskiej w Sokółce. Założył Stowarzyszenie Izba Regionalna w Janowszczyźnie oraz Ochotniczą Straż Pożarną. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego zorganizował projekty pt. **Inscenizacja wesela wiejskiego z lat 30-tych**. W Programie **e-Vita** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności koordynował projekt **Moja wieś od kuchni**.

▶ **Wiesława Kowalska** liderka w **II edycji** (rok 2006/07), mieszka w Pyzdrach, gdzie jest prezeską Towarzystwa Kulturalnego „Echo Pyzdr”. W swoim środowisku zajmuje się edukacją obywatelską oraz wsparciem edukacji młodych osób poprzez fundowanie stypendiów na naukę. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego zorganizowała projekty: **Jarmark rzemiosła i filmu SZTUKA ŁĄCZY**, zrealizowany w 2005 roku, na zrekonstruowanej pod Pyzdrami granicy prusko-rosyjskiej oraz **Sztuka łączy – spotkanie z Ameryką**.

▶ **Marta Makuch** liderka w **II edycji** (rok 2006/07), pochodzi ze Słupska, gdzie jest prezeską Centrum Inicjatyw Obywatelskich. Zajmuje się edukacją obywatelską i rozwojem organizacji pozarządowych. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **EuroNGO** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynowała projekt pt. **Mikrogranty**.

▶ **Maciej Prażmo** lider w **III edycji** (rok 2007/08), pochodzi z Kozłowa, gdzie zarządza Stowarzyszeniem Promujmy Kozłowo Non Omnis Moriar, wspierającym rozwój lokalnej społeczności oraz kreującym lokalnych liderów. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynował projekt pt. **I edycja – Patriotyzm wczoraj i dziś**.

▶ **Adam Wawoczny** lider w **III edycji** (rok 2007/08), pochodzi z Suminy, gdzie zajmuje się m.in. rozwojem społeczności lokalnej. Jest prezesem Stowarzyszenia Sumina na Rzecz Odnowy i Rozwoju Górnego Śląska w Lyskach. Obecnie jest dyrektorem Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynował projekt pt. **Nasza Mała Ojczyzna – Śląsk, Ślązacy, ich kultura i tradycje**.

▶ **Marek Chmielewski** lider w **IV edycji** (rok 2008/09), pochodzi z Orli, gdzie jest prezesem kółka rolniczego oraz koła Polskiego Związku Wędkarzy „Miętus”. Zajmuje się ochroną dziedzictwa kulturowego oraz środowiska naturalnego w gminie. Organizuje też aktywne spędzanie czasu dla młodzieży przy wędkowaniu. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynował projekt pt. **Rekultywacja starorzecza na gruntach wspólnoty wiejskiej w Orli**.

▶ **Urszula Jędrzejczyk** liderka w **IV edycji** (rok 2008/09), pochodzi z Bliżyna, gdzie założyła Stowarzyszenie „RDEST”. Zajmuje się promocją tkactwa i podtrzymywaniem tradycji ludowych. Pracuje w Gminnym Ośrodku Kultury i w Urzędzie Gminy Bliżyn. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Równać Szanse** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynowała projekt pt. **Biole Portki czyli Europejczyk z Bliżyna**.

▶ **Lucyna Wawreszúk** liderka w **IV edycji** (rok 2008/09), jest prezeską Fundacji Wspomagania Edukacji, Integracji i Terapii Osób Niepełnosprawnych „KAJA” w Hajnówce. Założyła Salę Doświadczenia Świata w Orzeszkowie dla dzieci niepełnosprawnych. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego koordynowała projekt pt. **Niech świat ludzi niepełnosprawnych nabiera wymiarów normalności** oraz projekt **Wieloprofilowe usprawnianie dziecka metodą ciągłej stymulacji** w ramach Programu **RITA** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

▶ **Teresa Jóśk** liderka w **V edycji** (rok 2009/10), działa w Słupnie, gdzie jest radną Rady Miejskiej gminy Radzymin. Założyła Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Słupno oraz Koło Emerytów, Rencistów i Inwalidów Nr 2 w Słupnie. Działa na rzecz swojej społeczności, zachęca ją do wspólnych przedsięwzięć. Uczestnictwo w Programie **LIDERZY PAFW** zawdzięcza m.in. udziałowi w Programie **Działaj Lokalnie** Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, w ramach którego zorganizowała projekt pt. **Edukacja przez sport zgodnie z hasłem „Ruch rzeźbi umysł, a podróże kształcą”**.

Kim jest lider społeczny?

W pewnym momencie swojej obrony Sokrates mówi: „Zostałem państwu dany przez boga, tak jak koniowi dużemu i rodowodowemu, lecz gnuśnemu z racji wielkości, dany jest jakiś giez, by go pobudzał do koniecznych ćwiczeń. Po czym dodaje: niełatwo wam będzie, mężowie, znaleźć kogoś podobnego.” (Platon, Obrona Sokratesa, tłum. R. Legutko, Kraków 2003)

Pragniemy, by nasze społeczności lokalne rozwijały się, by dokonywały się w nich zmiany. W naszym tekście chcemy pokazać, że za owymi zmianami często kryje się konkretny człowiek razem ze swoją historią. W pewnym momencie, jego działania przestają mieć wymiar indywidualny, a nabierają znaczenia dla określonej zbiorowości. Wyłania się lider społeczny, ktoś, kto podejmuje ryzyko w celu wywołania zmiany. Zmiany, która ma szansę przyczynić się do wspólnego dobra.

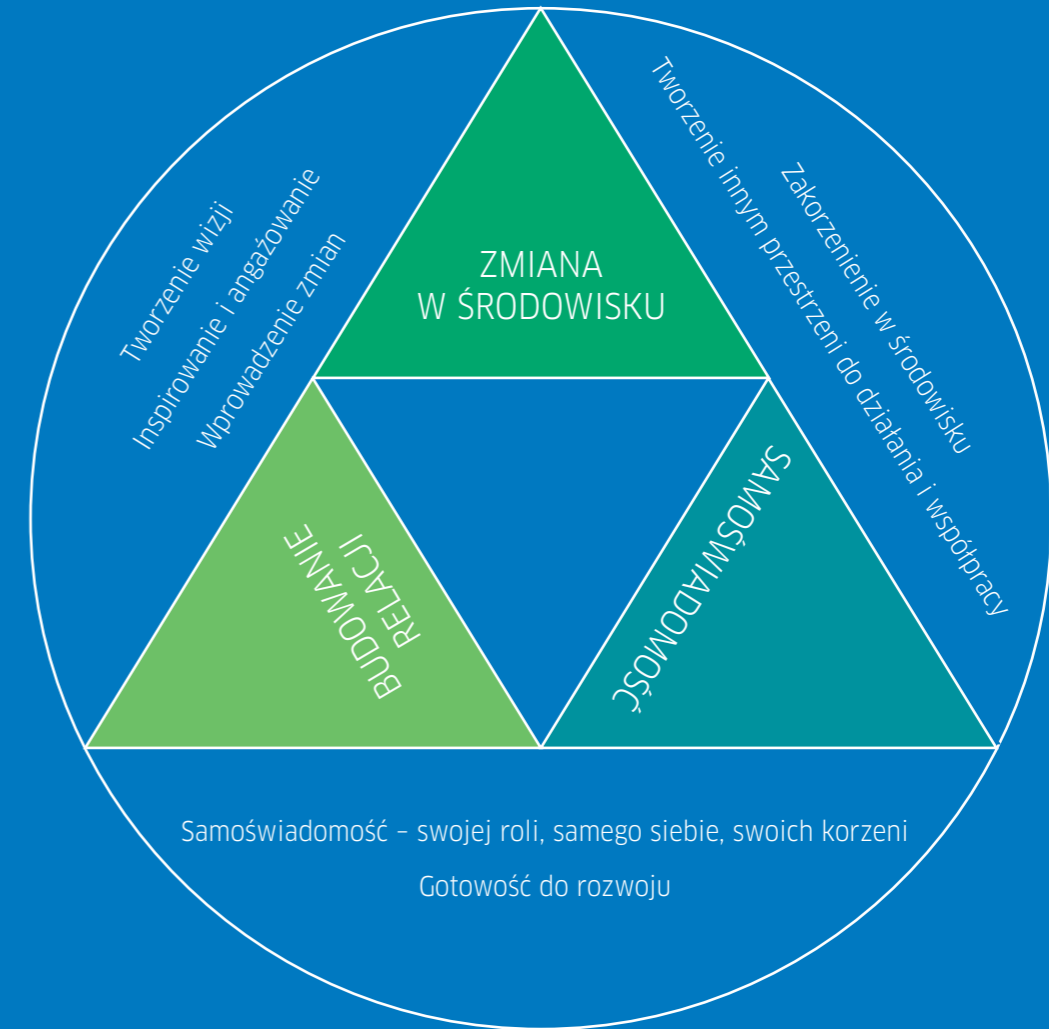
To lider jest tym, kto wprawia w ruch strategię zmiany. Potrafi dostrzec interes ogółu (w tym swój własny) ponad interesem jednostkowym (także swoim własnym). Lider to „zapalnik”, ktoś, kto wychodzi przed szereg, aby działać tam, gdzie ścieżki są jeszcze nieprzetarte. Jego zadaniem jest pociągnąć za sobą innych, usprawnić działania, a przede wszystkim „widzieć więcej” – trafnie diagnozować rzeczywistość, zarówno w aspekcie jej braków, jak i zasobów. Radzi sobie z autostereotypami na temat społeczności i dąży do tego, aby wychodzić poza schematy i poznawać coraz lepiej siebie oraz swoje środowisko. Lider to ktoś, kto potrafi zyskać zaufanie swoją wiarygodnością, wizją, zaangażowaniem.

Jaki jest lider społeczny?

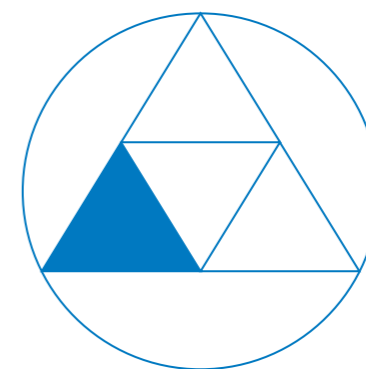
„Osobowość lidera” czy „cechy charakterystyczne przywódcy” w zasadzie nie istnieją.
Peter F. Drucker

Lider społeczny to ktoś, kto zmienia swoje środowisko. Rozpoznaje potrzeby społeczności i na ich podstawie tworzy wizję zmiany, a następnie dokonuje jej **poprzez** zaangażowanie innych. Tworzy warunki do **współdziałania** **współmieszkańców** wokół **wspólnie** rozumianych celów.

Lider organizuje wspólne działania, jest kimś, do kogo inni zwracają się ze swoimi problemami, kto potrafi ludzi pociągnąć za sobą, kto wyraża istotne interesy społeczności. Jaki powinien być lider? Nie istnieje w naszym przekonaniu jakiś uniwersalny model kompetencji liderekich, nie ma jednoznacznego profilu idealnego lidera, na który składają się konkretne umiejętności, cechy czy rysy osobowości. Można jednak wyodrębnić podstawowe obszary działania i rozwoju lidera.



Trzy obszary działania i rozwoju lidera



Budowanie relacji

Lider działa poprzez innych. Buduje relacje, łączy ludzi i instytucje wokół wspólnych celów

Przywództwo jest relacją, więzią – nie można go sprawować z dystansu.
Wymaga osobistego zaangażowania.

J.M. Kouzes, B.Z. Posner, Wzmocnić ducha

Lider jest dobrze zakorzeniony w swoim środowisku. Zna ludzi i instytucje – partnerów, sojuszników, przeciwników, potencjalnych odbiorców działań – oraz ich potrzeby. Ma rzetelną wiedzę o swojej społeczności, korzysta z różnych źródeł, by ją pogłębiać. Zna potencjał swojego środowiska i dostrzega w nim nie tylko problemy. Potrafi korzystać z jego zasobów. Często, choć nie zawsze, czuje się reprezentantem lokalnej społeczności. Utożsamia się ze swoim środowiskiem, ma do niego pozytywny stosunek emocjonalny.

Buduje trwałe relacje z przedstawicielami swojego środowiska. Ma oparcie w lokalnych instytucjach. Tworzy sieci kontaktów i współpracy. Umie się również porozumieć z oponentami, przeciwnikami. Zastanawia się, jak ich zjednać, potrafi zrozumieć ich interesy, poszukiwać wspólnych celów i wokół nich nawiązywać współpracę. Jest także gotów do uznawania ich odrębnych opinii, bez wymuszania udziału w przeprowadzanych zmianach.

Nie działa sam. Ma zespół lub potrafi zebrać odpowiednich ludzi do wykonania poszczególnych zadań. Bierze odpowiedzialność za zespół, kieruje nim. Uważnie słucha współpracowników. Na tej podstawie tworzy przestrzeń do działania i współpracy, odwołując się do wspólnych celów, wartości, wizji. Buduje wzajemne zaufanie. Dzieli się odpowiedzialnością z innymi, daje im poczucie wpływu na przebieg zdarzeń.

Wzmacnia i rozwija współpracowników. Zwiększa ich swobodę działania i samodzielność, nie biorąc pełnej odpowiedzialności za każdego. Potrafi docenić kompetencje ludzi, z którymi działa, umie je wykorzystywać, również, a może przede wszystkim wtedy, kiedy są wyższe od jego własnych. Motywuje ludzi, tworzy warunki do emocjonalnego zaangażowania, przekazuje swoją energię, wyraża uznanie, docenia wkład innych w sukces każdego przedsięwzięcia.



MARTA MAKUCH

CZY JESTESCIE GOTOWI NA KOLEJNĄ DZIWNĄ AKCJĘ?

Około stu słupszczan szło tego dnia w żałobnym kondukcie. Wszyscy ubrani na czarno. Miasto oblepione klepsydrami. Trumny wprowadzanie było, żałobnicy nie śpiewali pogrzebowych pieśni, za to głos z megafonu powtarzał: „Żegnamy nasze ukochane pociągi!”. Kondukt doszedł do dworca kolejowego i tam na pociągu relacji Słupsk-Warszawa zawieszono wieniec. Na biało-czarnych szarfach napis: „Ostatnie pożegnanie”.

To wydarzenie, które miało miejsce w sierpniu 2009 roku, było pomysłem zespołu pracowników Centrum Inicjatyw Obywatelskich, największej organizacji pozarządowej w tym mieście, której prezeską od 2007 roku jest Marta Makuch. Tego dnia kierowała protestem mieszkańców przeciwko decyzji PKP o likwidacji połączeń kolejowych Słupska z największymi miastami kraju. Forma sprzeciwu była dość kontrowersyjna, dzięki czemu zwróciła uwagę wszystkich ważniejszych mediów w regionie i całym kraju na ten problem. Właściwie, mimo smutnych okoliczności, atmosfera na dworcu była pozytywna, czuć było wspólnotę interesów, która jednoczyła mieszkańców – uczestników marszu.

Było bardzo fajnie, budująco. Dla mnie jest to znak, że takie akcje mają sens, bo ludzie już bardzo rzadko mogą poczuć, że są razem, że się jednoczą, że istnieje jeszcze coś takiego jak wspólnota. Zapomniane zupełnie hasło, które próbujemy w CIO odbudować i znowu wcielić w życie.



Marta lubi podejmować wyzwania i spełnia się całkowicie, gdy maszeruje ulicami w „kondukcie pogrzebowym”, gdy topi z dziećmi Marzannę, biega

po skate-parku, jeździ party-busem czy organizuje imprezę. Wszystko dzięki zespołowi zapaleńców, w którym ma ogromne wsparcie i bez którego nie mogłaby działać. Wprawdzie znani są z niebanalnych przedsięwzięć i takie akcje ich „kręcą”, ale zawsze dyskutują nad ich społecznym sensem. Oprócz tego realizują duże projekty szkoleniowe, kształcą liderów, rozwijają regionalne organizacje. Wspierają bezrobotnych, monitorują działania słupskiego samorządu. Przed decyzją o realizacji kolejnej szalonej inicjatywy zadają sobie pytania: Czy to jest ważne dla ludzi, którzy tutaj mieszkają? Czy mogą jakoś wpłynąć na swoją sytuację? Czy mogą zjednoczyć się i pokazać, że czegoś chcą, a czegoś nie chcą?... Marta dba, by nie postrzegać CIO jako organizacji od robienia zadym. Ma głębokie przekonanie, że te ich wygłupy dotyczą bardzo poważnych spraw, że mają swoje przełożenie na jakość życia obywateli. Są poważną siłą, niezależną od władzy lokalnej, z którą władza się liczy, są jej konsultantem i partnerem. Pokazują, że organizacje pozarządowe to nie tylko ludzie, którzy ciągle wyciągają rękę, proszą, żądają, są w trudnej sytuacji, ale że potrafią się świetnie bawić, a przy tym, na przykład, prostym pomysłem na „party-bus” zintegrować społeczności Słupska i Ustki dzięki imprezie w autobusie kursującym przez cały wakacyjny dzień między tymi miejscowościami. Do tej pory było to tylko pozostającą na papierze ideą porozumienia lokalnych władz.

Marta dąży do tego, by misja organizacji była przede wszystkim misją zespołu. Co roku wyjeżdżają na strategiczne planowanie kolejnych działań właśnie po to, by tę misję uczynić wspólną i zastanowić się, jak wprowadzać ją w czyn. Przy każdej akcji zadają sobie pytanie: po co my to robimy? Nadrzędną wartością jest dla nich poczucie wspólnoty, pobudzanie rozwoju lokalnego, inwestowanie w kapitał ludzki. Zasada pomocniczości bardzo mocno akcentowana jest w konsultacjach, które prowadzą na szczeblu samorządowym. W codziennej pracy opierają się na poczuciu solidarności i empatii. **Staramy się być swobodnym barometrem, wyszukującym problemy, wobec których mieszkańcy mogą czuć się bezradni w pojedynkę.** Dwa lata walczyli o konsultacje społeczne, aż wreszcie regulamin takich konsultacji został w Słupsku uchwalony i stał się modelowy dla innych miast.

W CIO oczywiste jest, że każdy powinien się też indywidualnie spełniać w tym, co robi i rozwijać się. Marta jako prezeska stara się traktować ludzi indywidualnie, wspólnie zastanawiać się, w którym kierunku pracownik ma dążyć, czego chce i w czym się dobrze czuje. Pomyślała, że fajnie by było, gdyby każdy z nich miał taką indywidualną ścieżkę rozwoju, jaką sama sobie nakreśliła, biorąc udział w Programie Liderzy PAFW w 2006 roku. Napisali, trochę prostsze, łatwiejsze, jednak na początek w sam raz do stawiania kolejnych kroków. Jak sama mówi, czasami forma motywacji pracowników nie jest doskonała, bo zdarzyło jej się na nich krzyknąć, gdy nie zapisali się na żadne szkolenie. Ale postępy są ogromne i widzi, że ludzie sami też chcą się rozwijać. Nigdy nie zabroniła nikomu uczestniczyć w szkoleniu, które może mu pomóc. Dba też, by w każdym projekcie była pula na rozwój pracowników. Dzięki temu rozwija potencjał organizacji, składającej się ze specjalistów. Zdobywają nowe umiejętności, doświadczenia, a w zespole panują prawdziwie partnerskie relacje, jest miejsce na dyskusję i swobodną wymianę poglądów. Marta nie jest już mamą-kwoką, która dba o swoje pisklęta. **W tej chwili każdy wie, co ma robić, każdy wie, jak to jest ważne, każdy ma poczucie, że to ma sens, no i każdy wywiązuje się fantastycznie ze swoich zadań, z pełną odpowiedzialnością i wrażliwością na drugiego, trzeciego, czwartego...**

Budowanie takiego zgranego zespołu było dla niej szczególnie trudne po odejściu z organizacji Marcina Dadela, jej przyjaciela, z którym rozkręcała CIO od 2004 roku. Bała się, że zostaje sama, ale potem zrozumiała, że powrót Marcina do Warszawy dał jej możliwość rozwoju, a także szansę na zmianę kierowania tą organizacją.

Chociaż Marta na pozór została sama, nie czuje się przytłoczona odpowiedzialnością. Nauczyła się, że nie musi pokazywać zadań palcem. Wtedy poczuła satysfakcję, że nabrała zaufania zarówno do siebie, jak i do zespołu. **Czuję, że ta odpowiedzialność i sukces naszych przedsięwzięć bardzo fajnie się rozkłada na całość zespołu.**

Ta zmiana pokazała jej, jak ważne jest oddawanie ludziom władzy, umożliwienie podejmowania decyzji, a także brania pełnej odpowiedzialności. Podczas „Ostatniego pożegnania” z radością pomyślała, że nie jest już sama, że mogłaby zniknąć na pół godziny, a całość toczyłaby się dalej.

Często się mówi o samotności lidera. Marta ma nadzieję, że nie jest liderką samotną, że nie jest sama, jedyna i nie-możliwa do zastąpienia. Wierzy w to, że dobry lider potrafi w odpowiednim momencie umieć odejść albo umieć oddać. I potrafi być właśnie liderem w zespole. **Bo łatwo jest być samotnym liderem. Dużo trudniej być liderem w zespole. Tak, aby być partnerem, a nie wodzem. Być kimś zastępowalnym.**

Lubi robić rzeczy, które dają jej poczucie spełnienia i sensu. Wierzy, że jej organizacja robi coś dobrego, że zmienia

miasto. **I to jest pewnie moja wielka zaleta, ale i ogromna wada, że jak coś robię, to staram się to robić na maksa. Ja mam w sobie jakąś taką odpowiedzialność, że jeśli możemy coś zrobić, to powinniśmy to zrobić.** Jak ktoś jest aktywny, to jest. To chyba kwestia charakteru. **Od kiedy pamiętam, zawsze byłam gospodarzem w klasie, działałam w samorządzie szkolnym, na studiach też zawsze jakieś akcje robiłam i w teatrze byłam, do szkoły muzycznej chodziłam, na chór. Jakoś tak od zawsze na tyłku nie mogłam usiedzieć. Taki chyba typ. Najbardziej nie lubię, kiedy jestem chora i muszę leżeć w domu. Dla mnie to jest dramat. To jest tragedia.**

Praca w CIO daje jej poczucie wolności i wpływu na kreowanie tego, co dookoła, na dokonywanie zmian. Ale także daje ogromną przestrzeń na szaleństwo, na inicjowanie pomysłów. Wiele z nich jednak nie miałyby takiego kształtu finalnego, gdyby nie zespół. Sukces polega na tym, że pracuje nad nim wiele głów „zdrowych wariatów”. Ma świadomość, że bez ludzi już dawno by się poddała. Wierzy, że wszyscy w zespole są empatyczni i grają w jednej drużynie, mogą na siebie liczyć. Wszyscy nawzajem dają sobie poczucie bezpieczeństwa. Wsparcie jest obustronne. To ją pozytywnie faduje i daje siłę do pokonywania codziennych trudności w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. **Nie oczekuję, że musimy tworzyć idealną rodzinę, kochać się i ładować całe życie prywatne w CIO. Wprowadziłam „bhp pracy”, najpierw u siebie. Pojechałam tego lata na dwutygodniowy urlop – bez laptopa.**

jak łączyć
ludzi,
by za nami
podążali?





Lider buduje zespół

Lider to ktoś, za kim inni podążają! Lider, za którym nikt nie podąża, jest tylko spacerowiczem!

Lider nie jest sam. Ma zespół lub potrafi zebrać odpowiednich ludzi do poszczególnych zadań. Lider jest autorytetem dla swojego zespołu. Liderstwo nie wynika z formalnego stanowiska, zajmowanej pozycji, ale jest naturalną konsekwencją działań lidera. Lider ma zaufanie do ludzi, z którymi współpracuje. Wspiera ich, pomaga rozwijać skrzydła. Słucha innych, szanuje ich zdanie i bierze je pod uwagę.



Czy jesteś liderem swojego zespołu?

- ▶ Czy jesteś w stanie wymienić osoby, które uważają Cię za lidera/liderkę?
- ▶ Kim jesteś dla ludzi, z którymi działasz? Autorytetem? Wodzem? Szefem? Partnerem?
- ▶ Czy wszyscy członkowie Twojego zespołu wiedzą, co chcecie osiągnąć, czy uważają to za ważne?
- ▶ Kiedy ostatnio podziękowałeś/podziękowałaś współpracownikom za ich zaangażowanie?
- ▶ Kiedy ostatnio rozmawiałeś/rozmawiałaś z członkami swojego zespołu o celach waszych działań?
- ▶ W jaki sposób dbasz o współpracowników?
- ▶ Kiedy ostatnio świętowałeś/świętowałaś z zespołem wspólny sukces?
- ▶ Kiedy ostatnio pochwaliłeś/pochwaliłaś członków swojego zespołu? Kiedy komuś ostatnio podziękowałeś /podziękowałaś za dobre wykonanie zadania?
- ▶ Co robisz, aby członkowie Twojego zespołu rozwijali swoje kompetencje?
- ▶ Czy potrafisz dzielić się odpowiedzialnością?
- ▶ Czy masz zaufanie do swojego zespołu? Czy masz pewność, że bez Twojego osobistego zaangażowania Twój zespół wykona wszystkie zadania?
- ▶ Czy w zespole jest ktoś, kto mógłby Ciebie zastąpić?



Jak być liderem dla swojego zespołu?

- Słuchaj członków swojego zespołu, szanuj ich zdanie, poważnie traktuj pomysły.
- Regularnie rozmawiaj ze współpracownikami o celach waszych działań, aby każdy wiedział po co robi to, co robi.
- Wykorzystaj różnorodne kompetencje swoich współpracowników. Pomagaj im rozwijać skrzydła.
- Myśl o rozwoju swojego zespołu. Rozdzielaj zadania w taki sposób, aby były one ciekawym i pouczającym doświadczeniem.
- Wyraźnie i konkretnie mów o swoich oczekiwaniach i standardach działania.
- Ufaj członkom swojego zespołu, nie kontroluj ich na każdym kroku. Jako lider czuwać nad całością przedsięwzięcia.
- Zwiększaj swobodę działania współpracowników, ucz ich samodzielności, nie bierz pełnej odpowiedzialności za każdego.
- Dziel się ze współpracownikami swoją wiedzą i doświadczeniem.
- Dbaj o ducha zespołu. Znajdź czas na wspólne świętowanie, wyrażaj innym uznanie za wkład w sukces każdego przedsięwzięcia.
- Zauważaj każdego członka zespołu. Zwracaj uwagę na to, czy każdy członek zespołu czuje się potrzebny i ważny.
- Jak najczęściej wyrażaj swoje uznanie dla dokonań innych. Spraw by każdy, kto przyczynił się do jakiegoś wspólnego sukcesu, miał poczucie, że jego wkład był istotny.
- Znajdź i konsekwentnie wspieraj w rozwoju swojego następcę.

ciąg dalszy
str. 13



MAREK CHMIELEWSKI

W WURLI TUT WSIE SWOJIE

Dumaju, szto potrzebny je oddielny wątok, gde mieszkanci naszej zemli orleńskiej mohut wstawity swoi fotohafii. Zapraszaju wsiech! – Marek Chmielewski namawiał współmieszkańców do udziału w przedsięwzięciu nawet przez Internet. Inspiracją była książka „Hajnówka w starej fotografii”. Gdy ją obejrzał, także postanowił historię swojej miejscowości utrwalić w albumie z dawnymi zdjęciami. Książkę „Orla – historia zapisana obrazem” wydało miejscowe kółko rolnicze, którego Marek jest prezesem.



Marka, lidera tego projektu, wspomagała grupa zapaleńców zgromadzonych w Inicjatywie Obywatelskiej „Orla”, ale tak naprawdę było to pospolite ruszenie orlan – w prace nad albumem zaangażowana była cała społeczność. Fotografie i dokumenty, odnalezione w domowych archiwach, przynoszono do szkolnej biblioteki, gdzie najstarsze kobiety próbowały odszyfrować utralone na kliszy twarze i wydarzenia. Tym konsultacjom nieraz towarzyszyły głębokie wzruszenia. **Pani Luba Bogacewicz, nasza seniorka, nie zważając na to, że jest schorowana i niedostępszy, oglądała szkolne zdjęcie sprzed wojny. Rozpłakała się, a po chwili jak z automatu wymieniła po kolei każde umieszczone na fotografii dziecko.**

W niezwyklej publikacji znalazło się ponad 450 archiwalnych fotografii i dokumentów, które pochodziły z okresu między przełomem XIX i XX wieku a końcem II wojny światowej. Marek najpierw zaprezentował je mieszkańcom Orli na wystawie, którą przygotował w miejscowej synagodze. W malowniczych ruinach opuszczonej żydowskiej kaplicy ukazała się im historia orlańskiej małej ojczyzny. Zabytkowy, acz zniszczony dom modlitwy był tego niedzielnego popołudnia najbardziej zatłoczoną galerią w okolicy.

– Tut wsie swoje – mówiła jedna ze starszych kobiet na wernisażu. – Widziałam na zdjęciu swoją mamę i siostrę. Mamy już tyle lat nie ma na świecie. Aż łza się w oku zakręciła. Muszę przyjść jeszcze raz, bo dziś bez okularów, a ludzi dużo i podpisów pod zdjęciami nie mogę przeczytać.

Dla wielu osób to zarówno historyczna, jak i rodzinna pamiątka. Pamiątka po przodkach, którzy na tych zdjęciach będą żyć tak długo, jak nasza pamięć o nich. Wspomnienie też o pani Lubie, która odeszła po dwóch miesiącach od wydania albumu.

W podarowanych fotografiach kryją się opowieści o losach poszczególnych ludzi i wspólnoty zarazem. Zbiór zdjęć pokazał podlaską miejscowość, gdzie przez wieki splatały się kultury, języki i obyczaje różnych narodów. Sąsiedowali tu ze sobą Białorusini, Polacy, Żydzi, Ukraińcy i Tatarzy. Wyłonił się obraz bogactwa i wielokulturowości, ale i tragiczna historia tego skrawka ziemi, dotkniętego zawieruchami wojennymi i zniszczeniami. Okaleczone ściany synagogi podkreślały trudne dzieje miejsca, gdzie jeszcze przed 1941 rokiem Żydzi stanowili większość mieszkańców.

Przeszłość Orli niesie ze sobą wartość różnorodności i wielokulturowej tradycji. Sięgając jeszcze głębiej, do historii i do korzeni mieszkańców, buduje wspólnotę i chęć do wspólnych działań. Wystawa wszystkich zdjęć sprawiła, że ludzie poczuli się sobie bliscy, „tygiel kulturowy” stał się wartością odkrytą i przez nich docenioną. Marek odniósł sukces dzięki wierze w to, że różnice mogą integrować.

Ze wstępu do albumu: „Powoli, ale coraz wyraźniej historia Orli wyłania się z mroku zapomnienia. Przeszłość, ta najdawniejsza i ta bliższa, interesuje już nie tylko zawodo-



wych historyków i pojedynczych pasjonatów, ale też zwykłych mieszkańców. Chcemy wiedzieć, skąd pochodzimy. Chcemy odślonić i w jakiś sposób zachować miniony czas. Rozumiemy, że to, co jest, i to, co będzie albo co być może, powinno oprzeć się na tym, co było, ponieważ nic nie rośnie, jeśli nie ma dość solidnych korzeni.”

„Młode pokolenie powinno znać swoją przeszłość, aby na solidnych fundamentach budować swoją przyszłość. Myśmy wykonali część pracy, pokazaliśmy zdjęcia, dokumenty. Teraz zadanie do wypełnienia mają dziadkowie i rodzice, którzy powinni te historie uszczegółowić, uzupełnić i przekazać dzieciom. Pomoże to odnaleźć młodemu pokoleniu swoje miejsce na ziemi, swoją tożsamość” – powiedział współredaktor albumu i serdeczny przyjaciel Marka, dyrektor miejscowej szkoły Darek Horodecki.

Piotr Szczepański, który był tutorem Marka w Programie Liderzy PAFW, przypomina o istniejącym w Polsce problemie, jakim jest to, że wiedza o historii takich miejscowości została zatarta. Często okazuje się, że młodzi ludzie, których w ramach różnorodnych projektów wysyłamy za granicę, nie potrafią tam nic opowiedzieć o dziejach swej miejscowości, o historii swojej rodziny, o tym skąd pochodzą. Taki projekt to z jednej strony tworzenie pewnej tożsamości, a z drugiej – budowanie kapitału społecznego i więzi między ludźmi.

W miasteczku panowała atmosfera święta. Spotkaniu w synagodze towarzyszyły "Orleński Weczurki" – festyn sołecki potoczony z występami zespołów folklorystycznych z Podlasia, a także z Ukrainy, które z inicjatywy Marka odbywają się tu już od kilku lat. **Organizując tę imprezę, chciałbym nawiązać do takich spotkań, jakie miały miejsce przed laty. Obecnie ta tradycja już zanikła, ale ludzie jednak ciągnie do miejsc, gdzie rozbrzmiewa śpiew i muzyka.** Wieczorynki nawiązują do spotkań mieszkańców różnych miejscowości, które zazwyczaj odbywały się w okresie zimowym. Nie mogło się obyć bez śpiewu, który towarzyszył ludziom przy każdej okazji. Marek uczynił z nich plenerową imprezę przywołującą klimaty przeszłości. Przy okazji ludzie zaczęli się poznawać, a przedstawiciele organizacji zaczęli nawiązywać współpracę.

Na scenie można było zobaczyć i usłyszeć, między innymi, miejscowy zespół "Werwoczki", który powstał ot tak, z potrzeby serca, bo pragnęliśmy zachowania naszych pieśni ludowych. Stroje sami projektowaliśmy i wykonaliśmy, nawiązując do miejskiego folkloru Orli... Nazwę obraliśmy od nazwy wsi, której już nie ma, bo mieszkańcy wymarli od zarazy. Dziadek mojej żony Joli, Nazar, stamtąd pochodził.

Nawet na spotkaniach w trakcie Programu Liderzy PAFW przyznał się, że nie bardzo może przy gitarze wspólnie zaśpiewać „Nie płacz Ewka” czy przeboje Maryli Rodowicz. Piosenki jego młodości to ludowe przyśpiewki ukraińskie.

Marek słynie z tego, że jest aktywistą społecznym organizującym doraźne działania – wyrównywanie drogi, pogłębienie rowu, samopomoc sąsiedzka, a także ratowanie rzeki lub dobytku po tegorocznej trąbie powietrznej. Jest członkiem Ochotniczej Straży Pożarnej i koła wędkarzy, w których działa, wydaje się, od zawsze.

wokół czego budować relacje? co wyzwala energię ludzi?

Ta miejscowość na skraju Puszczy Białowieskiej jest mu najbliższa. **Moja rodzina mieszka od pokoleń w Orli. Mój ojciec nazywał się Petro (Piotr), jego ojciec Hryszka (Grzegorz), jego ojciec Hawryło (Gabriel), jego ojciec Petro (Piotr), jego ojciec Łuka (Łukasz), jego ojciec Osip (Józef)...** Tutaj są ich groby, tu jest jego rodzina i ziemia, którą uprawia.

Zna prawie wszystkich w tej pogranicznej miejscowości. I potrafi ich wokół siebie zebrać, зараzić chęcią robienia czegoś wspólnie, czegoś, co jest dobre dla wszystkich członków wspólnoty.

Prezentacja albumu i wernisaż wystawy to nie jedyne wydarzenia w miejscowości nad rzeką Orłanką, która jeszcze pół wieku temu płynęła pięknymi zakolami. Na pobliskich łąkach roito się od ptaków, w wodzie – od ryb. Po melioracji rzeka została uwięziona w jednym, prostym kanale. Po wyprostowaniu stare meandry przez 40 lat ulegały zarastaniu, wyginęły ryby, z suchych łąk wyniosły się ptaki. Rzeka przestała żyć. We współpracy z kołem wędkarskim udało się odtworzyć część oryginalnego systemu wodnego. Przywracanie naturalnego charakteru Orłance potrwa jeszcze wiele lat, ale rolnikom nie brakuje zapału i pomysłów. W planach jest ostoja dla ptaków, która stanie się miejscem zajęć dydaktycznych dla młodzieży z miejscowej szkoły podstawowej i gimnazjum. Chcą też budować wieże obserwacyjne, myślą o agroturystyce. Wiedzą, że ratują przyrodę dla siebie. Dlatego Marek swoją pasją, jaką jest wędkowanie, chce зараzić najmłodsze pokolenie. Promuje to zajęcie jako alternatywną formę spędzania wolnego czasu. Dla nich organizuje zawody łowienia ryb, na razie na sucho. Z myślą o przyszłości mieszkańców Orli planuje kolejne przedsięwzięcia. **Budujemy mały amfiteatr i zaczęliśmy adaptację budynku na potrzeby lokalnej społeczności. Na pewno siedzibę będzie miało Kółko Rolnicze, Polski Związek Wędkarski, Rada Sołecka, a i świetlicę wiejską też przewidujemy. Potrzebujemy miejsca, gdzie można przyjąć i przenocować zapraszanych artystów, ciekawych ludzi, oraz miejsca do samorealizacji.**

Te pomysły dają mu energię na kolejne pomysły i to jest jego całe życie.



Elementarz lidera

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Lider jest dobrze zakorzeniony w swoim środowisku

Dobrze zna ludzi i instytucje – partnerów, sojuszników, przeciwników, mieszkańców, potencjalnych odbiorców działań oraz ich potrzeby. Ma rzetelną wiedzę o swojej społeczności, korzysta z różnych źródeł, by ją pogłębiać. Zna potencjał swojego środowiska i dostrzega w nim nie tylko problemy. Potrafi korzystać z jego zasobów. Czuje się reprezentantem lokalnej społeczności. Utożsamia się ze swoim środowiskiem, ma do niego pozytywny emocjonalny stosunek, jest do niego przywiązany.



Czy jesteś zakorzeniony w swoim środowisku?

- ▶ Co jest Twoim środowiskiem?
- ▶ Na rzecz jakich ludzi działasz?
- ▶ Dlaczego to właśnie środowisko i ci ludzie są dla Ciebie ważni?
- ▶ Co sprawia, że jesteś reprezentantem Twojego środowiska?
- ▶ Z jakich źródeł czerpiesz wiedzę o swoim środowisku?
- ▶ W jaki sposób upewniasz się czy to, co robisz, jest rzeczywiście potrzebne?
- ▶ Jakie są potrzeby i problemy w Twoim środowisku? Skąd to wiesz?
- ▶ Gdzie są korzenie Twojej działalności leaderskiej? Do jakich tradycji się odwołujesz? Czy znasz swoich poprzedników?
- ▶ Ilu ludzi gromadzisz wokół siebie?
- ▶ Wymień instytucje i osoby, które uważasz za swoich partnerów. Kiedy i przy jakiej okazji współpracowaliście ostatnio?
- ▶ Jakie efekty Twoich działań są widoczne w Twoim środowisku?
- ▶ Kim są Twoi przeciwnicy? Co jest dla nich ważne? Czego potrzebują?



Jak budować relacje w swoim środowisku?

- Określ precyzyjnie, na rzecz jakiego środowiska działasz.
- Twoja działalność musi odpowiadać na realne potrzeby Twojego środowiska.
- Rozmawiaj z ludźmi. Słuchaj ich. Poznawaj ich potrzeby.
- Czerp wiedzę o środowisku z różnych źródeł. Poznawaj ludzi, instytucje i ich działania.
- Poznawaj historię ludzi, działań, tradycje, które mają znaczenie dla Twojej działalności.
- Korzystaj z tego, co ktoś inny zrobił przed Tobą. Być może niektóre ścieżki są już przetarte.
- Buduj partnerskie relacje z różnymi instytucjami, działaczami w Twoim środowisku. Twórz sieć powiązań i współpracy.
- Bądź widoczny w swoim środowisku, pokazuj innym to, co robisz.
- Staraj się zrozumieć swoich oponentów, ich perspektywę i potrzeby. Próbuje znaleźć wspólne interesy i w oparciu o nie buduj partnerskie relacje.
- Uznaj obecność przeciwników. Nie ignoruj ich zdania. Niech oni motywują Cię do osiągania jak najwyższej jakości tego, co robisz.

ciąg dalszy
▶▶ str. 17



ADAM WAWOCZNY

KIELNIĘ I TACZKI ODDAM W DOBRE RĘCE

Jest kwietniowy wieczór, rok 2007, Łuków Śląski.

Po spotkaniu w domu kultury Adam odwiedza świetlicę terapeutyczną. Rozmawia z wychowawczyniami o dzieciach. Omawia najważniejsze zadania na najbliższy miesiąc. Na dwudziestą pierwszą spieszy się na nieformalne spotkanie z radnymi gminy Lyski. Do domu wraca po dwudziestej trzeciej. Następnego dnia od siódmej rano w Komendzie Miejskiej Policji w Rybniku zajmie się najcięższymi przestępstwami.

Jadąc do domu, planuje następny dzień. Co z rajdem rowerowym? Jak zorganizować konkurs dla młodzieży? Pojawiają się pierwsze pomysły. I satysfakcja z tego, czego już dokonał. **Mogę powiedzieć, że jestem rzeczywiście liderem lokalnej społeczności. W to, co robię, jestem na pewno bardzo zaangażowany i w wielu przedsięwzięciach bardzo skuteczny – cieszy się.**

Zastanawia się: skąd wzięto się jego liderstwo? Zaczyna wspominać, że aktywności społecznej uczył się od zawsze. Jego rodzina od pokoleń dostrzegała ludzkie potrzeby, bezinteresownie się angażowała, po prostu pomagała.



Przypomina sobie maksymę babci i dziadka, którą słyszał od młodości: „Pamiętaj, że jaki ty jesteś dla ludzi, tacy oni będą dla ciebie.” Potem często powtarzała ją matka. To ona od wielu lat jest sołtysiem w swojej miejscowości i wywarła na niego największy wpływ. Zaczęła zrywać z przestarzałymi konwenansami, zburzyła stereotypy tzw. działaczy. Organizuje wystawy malarskie, topienie Marzanny, Mikołaja dla dzieci. Pokazała mu, jak aktywizować, ożywiać lokalną społeczność. Nie zna, co prawda, tych wszystkich skomplikowanych definicji i pojęć pedagogiki i psychologii społecznej. Nie diagnozuje, nie analizuje, nie ankietuje. Po prostu działa.

Adam powoli dojeżdża do Suminy, wsi, w której mieszka. Uśmiecha się, wspominając organizowane przez matkę wydarzenia. Wraca myślą do własnej działalności społecznej. I wtedy przychodzi refleksja:

Adam powoli dojeżdża do Suminy, wsi, w której mieszka. Uśmiecha się, wspominając organizowane przez matkę wydarzenia. Wraca myślą do własnej działalności społecznej. I wtedy przychodzi refleksja:

Co ze mnie za lider?... Wszystko biorę na siebie. Czuję się liderem, a jestem raczej przodownikiem. Zamiast organizować i kierować, pracuję, a może nawet przepracowuję się społecznie. Mam wokół siebie grupę ludzi, to wspaniali obywatele naszego kraju, którzy, nie oczekując niczego w zamian, realizują prawie wszystko, co ja wymyślę.

No właśnie. Realizują, ale nie inicjują. Z tym pozostaje sam. I autoironicznie podsumowuje: **Moja organizacja ma, co prawda, w swej strukturze poziom zarządzający, kontrolujący i wykonawczy, ale w wielu sprawach działa jednoosobowo i nazywa się Adam Wawoczny.**

Adam pracuje w Komendzie Miejskiej Policji w Rybniku. Ale przede wszystkim działa społecznie. Zajmuje się animowaniem życia kulturalnego i pomocą społeczną w swojej gminie. Promuje swój region. Prowadzi gminny punkt konsultacyjny w Gaszowicach dla ofiar przemocy domowej oraz osób uzależnionych. Jest kierownikiem świetlicy profilaktyczno-integracyjnej. Kieruje Stowarzyszeniem SUMINA na Rzecz Odnowy i Rozwoju Górnego Śląska. Pomaga w zakładaniu innych organizacji społecznych, aktywnie działa w OSP Sumina oraz Nieformalnej Inicjatywie PROKULT. I jest jeszcze radnym gminy Lyski.

Co dalej? Kolejny dzień od siódmej do dwudziestej trzeciej między komendą, świetlicami, spotkaniami z radnymi, mieszkańcami? Bez wytchnienia? Piętnaście minut spaceru do przywilej raz na miesiąc albo rzadziej. Jak długo tak jeszcze wytrzymam? Ja chcę trochę pożyć i zrobić jeszcze wiele dobrego.

Adam analizuje. Skąd się to wzięło? Co sprawia, że działa w taki sposób?

Chciałby angażować inne osoby do realizacji swoich pomysłów. Jednak zanim powie komuś, że jest coś do zrobienia, pojawia się myśl: Byle ich nie zrazić, byle nie przemęczyć, byle zbyt nie obarczyć. I w końcu, nikomu nic nie mówiąc, robi wszystko sam.

Wie, że gdyby czasem odpoczywał, byłoby mu łatwiej. To pozwoliłoby na moment wytchnienia, nabrania nowych sił i... no właśnie chyba wzięcia na siebie kolejnego zadania. Spogląda w przeszłość. Czy tak było zawsze? I widzi, że kiedy już nie potrafi sobie poradzić z jakimś zadaniem i rezygnuje, po kilku najwyżej dniach bierze na to miejsce ze dwa lub trzy nowe zobowiązania. Najgorsze jest to, że chyba wszystkich wokół nauczył, że nie umie odmawiać, jak ktoś prosi, że zawsze wszystko robi do końca i stara się, aby wszystko wyszło w stu procentach.

I na koniec: **Nie wiem, jak mam się wyleczyć z tego, bo tak naprawdę nie wiem, czy chcę.**

Adam jest człowiekiem praktycznym. Zdaje sobie sprawę, że zmiana musi się zacząć od niego. Jeśli nawet nie wie, czy chce się wyleczyć, warto sprawdzić, czy i jak może być inaczej. Podejmuje konkretne działania od razu.

Przed wszystkim postanawia zmienić sposób działania swojego stowarzyszenia. Do tego potrzebna jest inspiracja. Odwiedza kilkakrotnie Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych w Rybniku. To sprawnie funkcjonująca organizacja, która ma duży, dynamiczny zespół. Adam poznaje jej strukturę, sposób kierowania i delegowania zadań.

Już wie, że najważniejsze jest zaufanie do współpracowników i zgoda na popełnianie przez nich błędów. Powierza członkom stowarzyszenia coraz poważniejsze zadania. Na początku z obawą, później coraz pewniej. Stwierdza, że ludzie, których nie miał sumienia angażować w kolejne przedsięwzięcia, tak naprawdę tego właśnie od niego oczekują. Są chętni do współpracy, gotowi, by brać na siebie odpowiedzialność. Nikt nie czuje się wykorzystywany. Przestaje chronić współpracowników przed zmęczeniem, ciężką pracą, zaangażowaniem. Przekonuje się, że mają umiejętności, których wcześniej nie dostrzegał, i pomysły, które często lepiej odnoszą się do potrzeb społeczności niż jego własne.

Zaczyna myśleć – nie jak oszczędzać ludzi, ale jak ich wzmocnić. Adam organizuje warsztaty dla 12. liderów i 40. aktywnych członków swojego stowarzyszenia. Wspólnie pracują nad sposobem funkcjonowania organizacji. Określają podział ról i kompetencji w zespole. **Mogłem pozwolić sobie na niekonwencjonalne do tej pory działania nakierowane z kolei na moich liderów. Dowiedziałem się, że mam wokół siebie wielki potencjał ludzi. Pokazałem im, jak mogą się rozwijać, ile im samym to da i jak bardzo wówczas mi pomogą.**

Zaczyna własny rozwój traktować jako rozwój innych. I im bardziej oni się rozwijają, im więcej odpowiedzialności biorą na siebie, tym pełniej czuje się zrealizowany.

Wiem, że mogę liczyć na co najmniej kilka lub kilkanaście spośród otaczających mnie osób. Głęboko wierzę w tę zapoczątkowaną zmianę. Na dalszym etapie muszę pracować jeszcze nad umacnianiem zaufania do współpracowników, do ich sumiennosci, rzetelności i umiejętności. Myślę, że skoro w tak niedługim czasie udało mi się tak wiele, to i dalszy etap rozwoju będzie pozytywny.

Gdy zabierał się do organizacji Gwarków – tradycyjnych biesiad górniczych – wraz z członkami stowarzyszenia usiedli, rozpisali i podzielili między siebie obowiązki przy-





gotowania imprezy. Adam dla siebie zachował jedynie zadanie rozwieszenia zaproszeń wśród przedstawicieli samorządu lokalnego. Dzięki temu podczas święta mógł się w pełni cieszyć tym, że jako przewodniczący rady gminy Lyski jest gościem honorowym, a nie organizatorem, który pada ze zmęczenia.

Dziś, po dwóch latach, wspomina: **Przez kolejne miesiące, kiedy przykładałem wagę do konieczności delegowania zadań, wszystko jakoś szło. Szło nieźle. Niestety, nie pierwszy już raz wpadłem w pułapkę wypełnienia tego miejsca innymi – nowymi zadaniami, w które również mocno i dość czasochłannie się zaangażowałem. Obowiązkowość człowiekowi pozostaje. To duża zaleta, ale i dotkliwa wada. Dotkliwa dla siebie i bliskich, bo zabiera im mnie. Tymczasem, jak pokazuje mój przykład, delegowanie zadań wymaga czasu. Czasu wymagają ludzie, którzy przejmują część obowiązków. Oni często robią to, aby pomóc krótkotrwale, czasem jednorazowo. To jeszcze nie sukces. Delegowania zadań trzeba uczyć nie tylko delegującego, ale i przyszłych wykonawców.** Bywało, jak przy budowie kapliczki, gdy mówił: „zrobimy”, a w efekcie sam chwytął za kielnię i jeździł z taczka wypełnioną cegłami. **Kiedy zorientowałem się, że z tym delegowaniem jest u mnie z miesiąca na miesiąc coraz gorzej, szybko wróciłem do punktu wyjścia, w którym z dużą mobilizacją, aktywnością i zapałem zacząłem wdrażać zmiany. Obecnie jestem na etapie kształtowania swojej postawy lidera na nowo. To chyba tak jak z osobami uzależnionymi,**

jak przekazywać wpływ, by wzmacniać innych?

mi, z którymi mam kontakt. Ma się słabsze i lepsze dni. Czasem, mimo świadomości i konieczności zmiany, popełnia się błędy. Ważne, by je szybko wychwycić, skorygować i wystrzegać się ich na przyszłość. Na zmiany jest zawsze czas. Zmiany są konieczne. Ludzie się ich boją, ale to one niosą nadzieję.

Obecnie Adam jest dyrektorem biura Subregionu Zachodniego Województwa Śląskiego. To stowarzyszenie przedstawicieli kilkudziesięciu gmin w trzech śląskich powiatach. Koordynuje ich pracę nad rozwojem gospodarczym tej okolicy, organizuje targi przedsiębiorczości, promuje aktywność społeczną, zachęca do startowania w konkursie „Działaj lokalnie”, ale i pozyskuje unijne dotacje na remont dróg i prowadzi doradztwo na rzecz przedsięwzięć inwestycyjnych. **Buduję społeczność lidorską – odpowiedzialną, która potrafi sama się zorganizować, sama tworzyć, sama rozliczać i podsumowywać. Ja jestem wierzchołkiem tej góry skał, piasku, lodu i żyznej ziemi. Tak jak różni się grunt, tak różnią się moi liderzy. Na każdego jest sposób, aby go wydobyć ze stagnacji i znaleźć cel.** Gdy uda się mu pozyskać kolejne środki unijne, biega po całym biurze i wszystkim gratuluje. Potrafi dzielić się zarówno pracą włożoną w przygotowanie wniosku o dofinansowanie, jak i sukcesem z przyznania dotacji. Wszystkich zauważa i wszystkim dziękuje. **Każdy jest potrzebny. Po tych dwóch latach mogę się pochwalić sporym zapleczem ożywionej społeczności lokalnej, która oddaje wielokrotność tego, co jej przekazałem.**

organizować, sama tworzyć, sama rozliczać i podsumowywać. Ja jestem wierzchołkiem tej góry skał, piasku, lodu i żyznej ziemi. Tak jak różni się grunt, tak różnią się moi liderzy. Na każdego jest sposób, aby go wydobyć ze stagnacji i znaleźć cel. Gdy uda się mu pozyskać kolejne środki unijne, biega po całym biurze i wszystkim gratuluje. Potrafi dzielić się zarówno pracą włożoną w przygotowanie wniosku o dofinansowanie, jak i sukcesem z przyznania dotacji. Wszystkich zauważa i wszystkim dziękuje. **Każdy jest potrzebny. Po tych dwóch latach mogę się pochwalić sporym zapleczem ożywionej społeczności lokalnej, która oddaje wielokrotność tego, co jej przekazałem.**

Elementarz lidera

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Lider dzieli się odpowiedzialnością

Tworzy innym przestrzeń do działania i do współpracy. Słucha innych. Ufa współpracownikom. Dzieli się odpowiedzialnością. Daje innym poczucie wpływu. Wzmacnia i rozwija współpracowników. Zwiększa ich swobodę działania i uczy samodzielności, nie biorąc pełnej odpowiedzialności za każdego. Lider motywuje współpracowników, wyraża uznanie, docenia wkład innych w sukces każdego przedsięwzięcia.



Czy dzielisz się odpowiedzialnością?

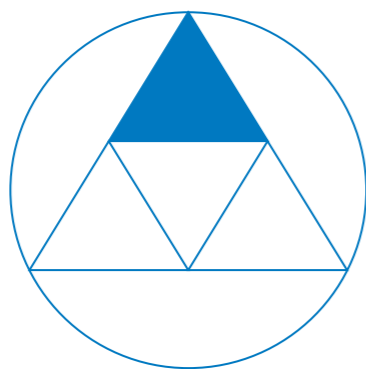
- ▶ Przypomnij sobie ostatni realizowany przez siebie projekt. Za co Ty byłeś odpowiedzialny/a, a za co inni? Czy byłeś/byłaś koordynatorem całego przedsięwzięcia, czy też włączałeś/włączałaś się w najdrobniejsze czynności i wszystko było na Twojej głowie?
- ▶ W jaki sposób podejmujesz decyzje w swojej organizacji? Czy z kimś je konsultujesz?
- ▶ Czy Twoi współpracownicy wychodzą z własnymi inicjatywami, czy też to zawsze Ty jesteś pomysłodawcą działań?
- ▶ Jak często organizujesz spotkania zespołu, podczas których dyskutujecie o pomysłach na przyszłe działania?
- ▶ Kiedy ostatnim razem zrezygnowałeś/aś ze swojego pomysłu, bo ktoś inny zaproponował coś lepszego?
- ▶ Czy potrafisz wymienić trzy najcenniejsze kompetencje każdego z członków Twojego zespołu?
- ▶ W jaki sposób przydzielasz zadania członkom swojego zespołu? Kiedy ostatnio zapytałeś/aś innych, czym chcieliby się zająć?
- ▶ Czy ufasz członkom swojego zespołu? Czy masz przekonanie, że działania, których się podejmą w najbliższym czasie, zakończą się sukcesem?
- ▶ Jak często rozmawiasz ze współpracownikami o tym, czego chcieliby się nauczyć, w jakim kierunku chcą się rozwijać?
- ▶ Co ostatnio zrobiłeś/aś, aby członek Twojego zespołu zdobył nowe kompetencje?
- ▶ Co robisz, aby okazać innym swoje zaufanie?
- ▶ Przypomnij sobie sytuację, kiedy Twój współpracownik popełnił poważny błąd. Jak się wtedy zachowałeś/aś, co powiedziałeś/aś? Jak zakończyła się ta sprawa?



Jak dzielić się odpowiedzialnością i wzmacniać współpracowników?

- Uwierz w to, że nie wszystko musisz robić sam.
- Włączaj współpracowników w proces podejmowania decyzji.
- Słuchaj innych. Zachęcaj do wychodzenia z nowymi inicjatywami. Traktuj je poważnie. Dyskutuj, perswaduj, ale nie narzucaj swojego zdania.
- Poznajaj kompetencje współpracowników. Naucz się z nich korzystać zwłaszcza wtedy, gdy są wyższe od Twoich własnych.
- Pytaj współpracowników, za co chcą odpowiadać. Dziel się z nimi zadaniami w taki sposób, aby w pełni wykorzystali ich kompetencje.
- Stawiaj innym ambitne cele. Deleguj ważne, trudne i odpowiedzialne zadania, nie tylko te, którymi sam nie chcesz się zajmować.
- Przekazując odpowiedzialność, upewnij się, że współpracownik rozumie, akceptuje i jest w stanie zrealizować powierzone zadanie.
- Dąż do tego, aby inni w wykonywanych przez siebie zadaniach widzieli osobiste korzyści. Twoim zadaniem jest wspierać innych w rozwoju, a także umacniać ich wiarę w siebie.
- Na bieżąco monitoruj postępy w pracy współpracowników. Udzielaj im wsparcia, jeśli jest to potrzebne. Pozwól innym popełniać błędy. Niech będą one okazją do nauki na przyszłość.
- Dawaj odczuć współpracownikom, że obdarzasz ich zaufaniem. Z czasem powierzaj innym coraz bardziej odpowiedzialne zadania.
- Bądź w takim stopniu zaangażowany i pełen entuzjazmu, jak oczekujesz tego od współpracowników.

ciąg dalszy
➤ str. 22



Zmiana w środowisku

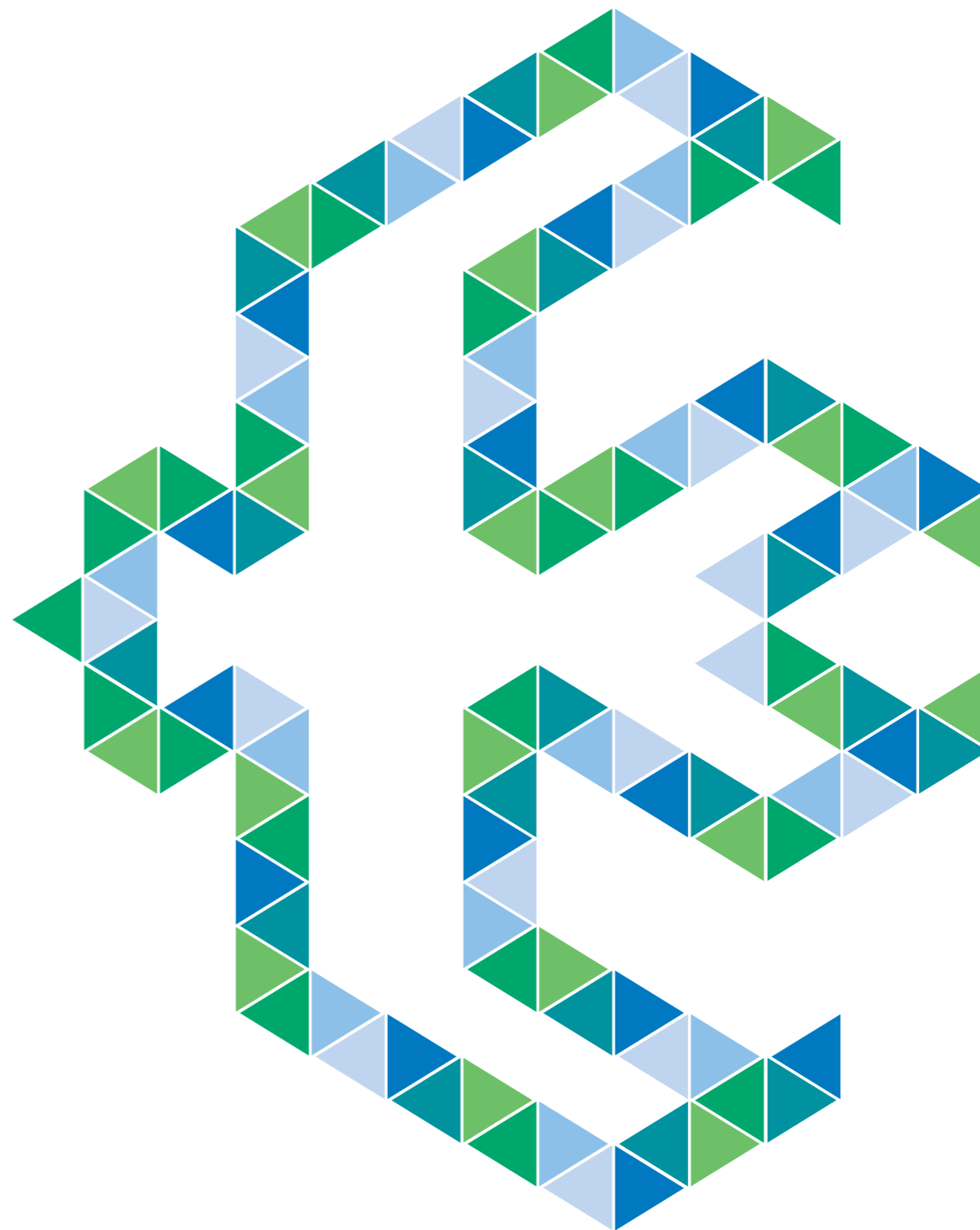
Lider dokonuje zmiany w środowisku.

Wyznacza jej kierunek i tworzy wizję, która wynika z potrzeb społeczności lokalnej. Podejmuje ryzyko i bierze odpowiedzialność za jej inicjowanie i skuteczne zrealizowanie.

Lokalny lider poszukuje możliwości dokonywania zmian. Potrafi rozpoznawać potrzeby i możliwości środowiska, również te ukryte, umie je zhierarchizować. Wie, jak na tej podstawie nakreślić wizję zmian w społeczności lokalnej. Ma pomysł, konkretną, innowacyjną ideę zmiany i odwagę podjęcia ryzyka, by jej dokonać. Potrafi korzystać z wzorów, przykładów, inspiracji, dostosowując je do specyficznych warunków danego środowiska.

Angażuje swoje środowisko do współtworzenia wizji zmiany, odwołując się do systemu wartości, zainteresowań, nadziei. Inspiruje innych. Potrafi przekonująco opisać zmianę, do której dąży, w sposób zachęcający innych do realizacji wspólnych celów.

Potrafi zaplanować realizację wizji i przeprowadzenie zmiany w społeczności lokalnej. Umie wyznaczać cele, dobierać narzędzia do ich realizacji. Posiada lub potrafi pozyskać zasoby niezbędne do przeprowadzenia zmian, takie jak wiedza i kompetencje merytoryczne, umiejętności pozyskiwania środków, zarządzania projektem i zarządzania zmianą. Nie obawia się niepewności, chaosu i braku pełnej kontroli. Uznaje, że nie wie wszystkiego i rozumie, że nie może mieć pełnej kontroli nad otoczeniem ani też nad zespołem. Wie, że jego siłą jest to, że w chaosie życia codziennego widzi pewne prawidłowości, które można wykorzystać. Potrafi elastycznie reagować i dokonywać korekty działań przy zmianie sytuacji. Planuje małe kroki, które pozwalają na osiągnięcie małych sukcesów i wzmacniają zaangażowanie w działania na rzecz wspólnych celów. Wytrwale i konsekwentnie realizuje plan. Jest skuteczny, osiąga konkretne, zamierzone efekty. A na końcu – potrafi ocenić działania i ich rezultaty.





JAN ANCYPO

NAJWAŻNIEJSZY JEST STÓŁ

Dojście do Izby Regionalnej w Janowszczyźnie wiedzie asfaltową drogą, wzdłuż której stoi jeszcze wiele drewnianych chałup. Niektóre jednak mają już murowane przybudówki, drzwi antywłamaniowe albo pokryte są sidingiem. Każdy dom musi wyglądać pięknie, bo do wsi często przyjeżdża telewizja. Szczególnie w święta chcą sfilmować, jak mieszkańcy odtwarzają stare zwyczaje i tradycyjne obrzędy. Wszystko się dzieje dzięki Stowarzyszeniu Izba Regionalna, której założycielem i prezesem jest radny Rady Miejskiej w Sokółce Jan Ancypio.



Początek wielkiej zmiany w Janowszczyźnie to rok 2000, gdy koleżanka Jana, nauczycielka miejscowej szkoły, realizowała regionalną ścieżkę edukacyjną. W jednej z sal zgromadzono trochę starych przedmiotów znalezionych w rodzinnych gospodarstwach. Gdy Jan na to popatrzył, to pomyślał: Jezu, szkoda, żeby coś takiego ginęło na naszych oczach. To był impuls. Następnego dnia napisał do burmistrza wniosek, w którym zawarł całą strategię działania na najbliższy czas: utworzenie izby w gminnym budynku, który do tej pory świecił pustkami. Krótko, zwięźle, konkretnie. I tak się zaczęło: od pomysłu do realizacji. Marzeniem Jana było ocalenie od zapomnienia przeszłości, starych obrzędów, tradycyjnego sposobu życia w zgodzie z naturą, ludowych obyczajów – słowem tego, co dziś nazywa się kapitałem kulturowym. Tak to widział na początku, przed niemal dziesięciu laty i już wtedy wiedział, że w tym kierunku należy iść dalej.

Koncentrował się na odnajdywaniu bogactwa przeszłości, a jednocześnie ukazywał je lokalnej społeczności. **Dla nich to robię, przecież nie dla siebie. Może nie tylko dla nich, ale i dla kultury – to wartość, która jest ponad nami.** Z początku mieszkańcy patrzyli na niego jak na miejscowego wariata, ale z czasem przekonali się do jego inicjatyw i coraz chętniej się przyłączali. Na przykład odnowiony

zwyczaj kołędowania spotkał się z wielką życzliwością tych, którzy pamiętali jeszcze, jak sami byli kołędnikami – zanim ludowa tradycja zaczęła zamierać, wypierana przez system promujący miejskie zwyczaje. Jan wystarał się o tradycyjne stroje, dotarł do oryginalnych tekstów i przez kilka lat musiał namawiać dzieciaki, żeby wzięły w tym udział. Uczył i tłumaczył, jak ważne jest, by znać

i pamiętać o swoich korzeniach. Teraz już bez specjalnej zachęty młodzież sama przekazuje szczegóły obrzędu młodszym. Ważne jest też, aby w domach odpowiednio kołędników przyjąć, bo rzecz jest dwustronna, więc wszyscy się starają dopełnić rytuału. W ten sposób łączą się pokolenia. Większość rzeczy zgromadzonych w Izbie przynieśli sami mieszkańcy. Jan każdą potrafi się zachwycić. **Proszę zobaczyć te beczutki dżubane, te wszystkie narzędzia wytworzone ręcznie. To są przedmioty piękne, to nie jest kawałek plastiku, najwymyślniejsza maszyna, czy jakiś komputer najnowszy. To są rzeczy zrobione przez ludzi w pocie czoła. I one są wartością, dla mnie to rzeczy wielkie.** Ma nadzieję, że taki sposób patrzenia na tradycję, na ludową kulturę, kiedyś się upowszechni.

Z czasem to swoiste muzeum sprzętów i wytworów sztuki materialnej stało się regionalnym centrum kultury. Jan dostrzegł, jak jeszcze wiele innych elementów zasługuje na ocalenie, na przypominanie, co uzmysłowił mu i pomógł zrozumieć dopiero tutor Andrzej Pery. Teraz nad wejściem do Izby brakuje tylko szyldu, bo rolę regionalnego ośrodka już pełni od lat. Świadczą o tym liczne wizyty, zagraniczne delegacje, wycieczki. Gdy gmina chce się pochwalić swoim dorobkiem, zawsze przywozi gości do Janowszczyzny. Ale tak naprawdę Izba stała się też ośrodkiem życia społecznego i niejako tłem kolejnych przedsięwzięć. Taka przestrzeń inspiruje, ale i wymusza, żeby wchodzić w poszczególne dziedziny życia i odnajdywać te rzeczy, które nawet teraz

są przydatne. To nie chodzi o tworzenie skansenu, martwego i zarośniętego pajęczyną. Izba już żyje swoim życiem i bardzo dobrze się ma. Tu się rodzą kolejne projekty.

Przeglądając się wielu kulinarnym inicjatywom regionalnym, zauważył, że nikt nie promował jeszcze najprawdziwszych sokólskich smaków. Odnalazł więc stare receptury, a potem nauczył siebie oraz innych wytwarzania sera suszonego oraz tradycyjnej szynki, które, dzięki jego staraniom, po dwóch latach Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi wpisało na listę produktów regionalnych. Certyfikaty były wielkim sukcesem w skali całego Podlasia. Ale za przywróceniem tych potraw do kultury kulinarnej stoi coś więcej. Przy stole wszystko się toczy, zapadają decyzje, następuje wymiana zdań. Tam rodzi się kultura. Nie zawsze to cenimy, jedząc w pośpiechu, ale przy takim prawdziwym polskim stole dopiero widać, jak można myśli wymienić, przejść na inny poziom porozumiewania się. Wszystko się toczy wokół stołu, najciekawsze rozmowy.

Janowi udało się zaszczepić ideę dobra wspólnego i sprawić, że ludzie czują się wspólnotą, przynajmniej w czasie świąt. **Ja ich dowartościowuję, uczę, że to, czym żyli, te wszystkie doświadczenia, są wartością, którą teraz można wykorzystać do rozwoju, rozwoju nowoczesnego, pięknego.** Te wartości dostrzegają głównie starsi członkowie społeczności, którzy są dla Jana oparciem i tylko czekają na hasło.

Wprawdzie młodzież trudno zaangażować do wspólnych działań, ale nieraz już szkolne grupy brały udział w inscenizacjach wiejskiego wesela, tradycyjnego wypieku chleba czy kiszenia kapusty. Oczywiście, nic tu się nie dzieje bez Jana i nic by się nie działo, gdyby nie jego upór, zaangażowanie połączone z pasją i miłością do tego miejsca. **W naszym społeczeństwie, przynajmniej w moim środowisku, w tym regionie zawsze powinien być lider i powinien to ciągnąć jak wół.**

Gdyby ktoś z zewnątrz spojrzął na radosnych biesiadników, nie rozpoznałby, który z nich jest tym liderem. Jan rozumie swoją rolę inspiratora i animatora, który nie jest widoczny, ale nad wszystkim stale czuwa.

Ja to tak układam, że się toczy jakby beze mnie, a najważniejszymi gwiazdami są moi ludzie, czyli wykonawcy, oni tu są, oni świecą, ja im po prostu tylko to umożliwiam. Pokazuję, że można robić takie ciekawe rzeczy, że to jest wartościowe, że to jest dobre. Swoją postawą stara się dać przykład, że ciężką pracą i wytrwałością można wiele osiągnąć. Większość dostrzega jego entuzjazm i wysiłek, gdy zapala się do kolejnych pomysłów. Pracuje od świtu do nocy. I jest przekonany, że to się ludziom udzieła. Nie wyobraża sobie innego życia. **Ja żyłem się z tym bardzo i uciec od tego nie sposób. Nie pamiętam, co ja robiłem, jak tej Izby nie było.**

Animowanie życia kulturalnego Jan wiąże się z pełnieniem mandatu radnego. Od początku tak to postrzegał – jako wkład w rozwój społeczności, okręgu, środowiska. I cały czas szuka zapaleńców podobnych do siebie. Na razie jednak trochę jest w tym osamotniony. Ostatnio nawet stał się czarną owcą, bo walczy z ekspansją żwirowni, które rozkopują nieimitosierne okolice. **Narażam się, ale zupełnie świadomie. To nie jest jakaś moja pomyłka czy krok nieroztropny. Po prostu trzeba być wiernym. Nie jestem po to, żeby być radnym, ale żeby coś zrobić.** Patrzy w przyszłość i obawia się, że tym mieszkańcom, którym nie uda się sprzedać ziemi i wyjechać, pozostanie życie w żwirowym piekle. Dlatego proponuje utworzenie w tym rejonie zespołu krajobrazowo-przyrodniczego. **Nie zawsze jest pięknie, miło i ładnie. Przeciwnicy zawsze będą. To mnie jednak nie przeraża, czasem jest mi przykro, ale to mnie nie wytrąca z rytmu.**

jak znaleźć wspólne marzenia?

Zaczynał działalność z wielkim entuzjazmem, wydawało mu się, że wszystko będzie takie „słodzkie”, fajne, wszyscy będą się cieszyć. Otrzeźwienie przyszło wkrótce, gdy zrozumiał, że to, co jemu się podobało, innym ludziom niekoniecznie, że jego punkt

widzenia może akurat im nie odpowiadać. Uczył się tego powoli, inicjując kolejne działania. To jest takie wsłuchiwanie się i jednoczesne badanie gruntu. Starał się w razie potrzeby dobierać inne środki, inną grupę, celów jednak nie zmienił, bo wiedział, że jeśli projekt odniesie sukces, wszyscy będą się cieszyć. **Dużą rolę odegrały w tym dla mnie szkolenia, w których kolejno brałem udział. Program Liderzy PAFW był wśród nich wiodący, jakby pasowanie na rycerza, dopiero tam oczy mi się otworzyły na niektóre rzeczy i dostałem takie przyjacielskie uderzenie w ramię: "Idź i rób!". I wszystko ruszyło z kopyta inaczej, odważniej, śmieiej.** Czołowymi projektami stały się coroczne wesela wiejskie – widowiska dla tysięcy ludzi. Kolosalne przedsięwzięcia przygotowane rękoma kilku osób.

Osiągnięcia Jana Ancypio zostały też dostrzeżone przez Ruch Stowarzyszeń Regionalnych, który zarekomendował go do konkursu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Został uhonorowany jako animator i inspirator życia lokalnego „Odznaką Honorową za Zasługi dla Kultury Polskiej”. Jest z tego bardzo dumny, bo traktuje to wyróżnienie jako nagrodę za dziesięcioletni trud i potwierdzenie, że było warto, że droga, którą obrał, okazała się właściwa. I jego pomysł stworzenia nie muzeum, ale funkcjonującej chaty wiejskiej, która żyje i w ten sposób umożliwia poznanie przez doświadczenie, okazał się znakomity.

Jestem liderem... spoczywa na mnie wielka odpowiedzialność za moich ludzi, za moją pracę, nie tylko za zespół, ale za tych, na których oddziałuję, którym proponuję to, co robię, którym daję te możliwości. Na wszystko, co tu się dzieje, na to, że oni są ważni, muszę uważać. Żeby po prostu nie odwrócili się. Bo mogą nie spełnić ich oczekiwań, a przez to nie zrealizować tego, co chcę.





Lider ma wizję zmiany

Lider wyznacza kierunek i tworzy wizję zmiany. Wizja zmiany to innowacyjny, konkretny pomysł na to, co można zmienić w Twoim środowisku. Wizja tej zmiany powstaje na podstawie analizy potrzeb środowiska. Lider musi być gotowy podjąć ryzyko i wziąć odpowiedzialność za inicjowanie i przeprowadzanie zmian w swojej społeczności lokalnej. Urzeczywistnienie wizji wymaga od lidera skuteczności.



Czy masz wizję zmiany?

- ▶ Jakie są potrzeby i problemy Twojego środowiska?
- ▶ W jaki sposób rozpoznałeś/rozpoznałaś te potrzeby? Skąd czerpiesz wiedzę na ich temat?
- ▶ O czym marzysz, kiedy myślisz o Twoim środowisku?
- ▶ Na jakiej zmianie w Twoim środowisku szczególnie Ci zależy?
- ▶ Czy umiesz powiedzieć krótko i prostym językiem, do czego dążysz?
- ▶ Czy Twoja wizja zmiany jest sformułowana pozytywnie, obrazowo, konkretnie? Czy widać wyraźnie, dokąd zmierzasz?
- ▶ Czy jesteś autentycznie przekonany do swojej wizji zmiany? Czego trzeba, by tak się stało?
- ▶ W jaki sposób włączasz innych w tworzenie wizji?
- ▶ Czy masz odwagę podjąć ryzyko i zrobić pierwszy krok, by doprowadzić do realizacji Twojej wizji zmiany? Czy jesteś gotowy/gotowa wyjść przed szereg, aby działać?
- ▶ Czy potrafisz przekonać współpracowników do poświęcenia doraźnych korzyści na rzecz długofalowych efektów?
- ▶ Za co dokładnie Ty chcesz wziąć odpowiedzialność? Za co będą odpowiedzialni inni?
- ▶ Po czym poznasz, że zbliżasz się do urzeczywistnienia Twojej wizji zmiany?



Jak tworzyć wizję zmiany?

- Pozwól sobie na marzenia.
- Mierz wysoko, miej odwagę wysuwać pomysły, nawet szalone.
- Analizuj potrzeby swojego środowiska. Zastanów się, jakie są jego braki i zasoby.
- Korzystaj z doświadczeń innych. Szukaj wzorów, inspiracji tam, gdzie podobne zmiany wprowadzał już ktoś inny.
- Sformułuj wizję zmiany pozytywnym, konkretnym, trafiającym do wyobraźni językiem.
- Uwierz w swoją wizję zmiany. Jako jej lider musisz być do niej całkowicie przekonany.
- Rozmawiaj o wizji ze swoimi współpracownikami. Docieraj do ich aspiracji i potrzeb. Niech wizja będzie tym, co łączy.
- Przekonaj innych do swojego pomysłu. Spraw, aby poczuli się zaangażowani już na etapie tworzenia wizji zmiany.
- Wizja zmiany pozostanie tylko marzeniem, jeśli nie przełożysz jej na konkretny plan realizacji.
- Pozwól sobie na niepewność, poczucie chaosu. Uznaj, że nie wszystko jesteś w stanie przewidzieć. Elastycznie reaguj na zmiany sytuacji.
- Bądź konsekwentny i wytrwały.
- Bądź wierny sobie, swoim wartościom, nie rezygnuj z marzeń.

ciąg
dalszy
▶▶ str. 25



JÓSK TERESA

ZAPRASZAM DO WSPÓLNEGO DZIAŁANIA

Z daleka widać i słychać gwar, muzykę i kolorowe balony. Czyżby w okolice Słupna zawitało wesołe miasteczko? Na majowy festyn z okazji otwarcia placu zabaw przyszli wszyscy mieszkańcy wsi, bo jest to jedyna impreza tego lata zorganizowana właśnie dla nich. Całość, z pomocą Stowarzyszenia Rozwoju Wsi Słupno, przygotowała radna Teresa Jósk, która, jak sama mówi, radną została niechcący.



Teresa mieszka i pracuje w Słupnie już od 30 lat. Najpierw była właścicielką salonu fryzjerskiego, potem baru, a obecnie sklepu. Spełnia się też jako radna. Mówi, że urodziła się na wsi, więc zna doskonale problemy wsi i problemy ludzi tu mieszkających. Wspiera też koło emerytów, które powstało dzięki jej staraniom. Intensywnie działa w powołanym z jej inicjatywy stowarzyszeniu, gdzie koordynuje większość projektów. W 2006 roku, będąc już radną, uważała, że powołanie takiego stowarzyszenia będzie szansą dla Słupna, w którym wcześniej się nic nie działo. I gdy ku wielkiemu zaskoczeniu stwierdziła, że pozostali radni wcale nie byli tym zainteresowani, a ktoś nawet powiedział: Kobieto, tutaj nigdy nic nie będzie i nigdy nic się nie uda, na przekór wszystkim zorganizowała spotkanie mieszkańców, na którym powołano stowarzyszenie. Wtedy złapała społecznego bakcyła.

Ma zdolność wskazywania sedna sprawy i odwagę mówienia o nim głośno. Postanowiła, że będzie rozwiązywać problemy swojej społeczności poprzez angażowanie coraz większej liczby osób we wspólne przedsięwzięcia i integrowanie wokół ważnych spraw. Jej hasło brzmi: **Musi być inicjatywa i zachęcenie ludzi do działania.**

Zauważyła, że ludzie chcą zmiany, tylko nigdy nie wiedzieli, jak jej dokonać. I ona chyba na początku też tego nie wiedziała. Od dawna jednak zazdrościła wsiom, w których się coś działo, które miały lidera, takiego jak prezes stra-

ży pożarnej w sąsiedniej miejscowości. Ten człowiek, który zapadł jej w pamięć w czasach młodości, stanowi dla niej wzór. Teraz czuje, że ona jest właśnie tą osobą, która chce tu naprawdę coś zmienić. Przede wszystkim, jak twierdzi, wyszła do mieszkańców i pokazała, że jest jedną z nich, dzięki czemu zdobyła poparcie. Czasami się z niej śmieją, że

wybiega przed szereg. Gdy wchodzi do urzędu, to nieraz słyszy: Ciekawe, co tam znowu nasza radna wymyśliła?

Na potrzeby lokalnej społeczności pragnie odpowiadać i jako radna, i jako liderka stowarzyszenia oraz współmieszkanca Słupna. Od koleżanek niejednokrotnie słyszy: Ty nam otworzyłaś oczy, że można coś zrobić, pozyskać jakieś fundusze, że nareszcie coś się dzieje, że na przykład emeryci mają spotkania. A do tej pory było tak, że po godzinie szesnastej w Słupnie ludzie nie mieli się gdzie spotkać i chodzili jak błędne owce.

Jest przekonana o potrzebie spotkania się. Wie, jak bardzo jest to ważne, szczególnie w czasach, gdy na wsi są do wyboru jedynie kanały telewizyjne. Pyta wprost: **Czy pójdziesz na spotkanie z ludźmi czy usiądziesz przed telewizorem?**

Mimo obietnic burmistrza i różnych prób współpracy ze szkołą, koło emerytów dotąd nie znalazło miejsca w Słupnie. Dopóki nie pozyskają odpowiedniego lokalu na swoją siedzibę, seniorzy spotykają się u Teresy lub w barze jej zięcia.

Ale o Teresie zrobiło się naprawdę głośno, gdy wiosną 2007 roku powiesiła w Słupnie kilka plakatów z zaproszeniem na spotkanie pt. „Mój wkład w budowę naszego kościoła”. Zorganizowała imprezę w stylu pamiętnych pierwszomajowych czynów społecznych. Głównie z poczucia



wstydu, że ksiądz, zamiast poprosić parafian, zatrudnił do pracy przy budowie obcego człowieka, a także z zawiści, że Słupno nie ma lidera z prawdziwego zdarzenia. Uparła się, żeby udowodnić, że tutaj też się da. Chciała pokazać, jaki potencjał tkwi w ludziach, jeśli odpowiednio się nimi pokieruje a potem, co najważniejsze, podziękuję. **Bo ludziom trzeba dziękować, choćby i pięćdziesiąt pięć razy, trzeba pokazywać, że tego nie zrobiła niewiedzialna ręka.** Ku wielkiemu zaskoczeniu na jej zaproszenie odpowiedziało wielu mężczyzn, którzy tak szybko uporali się z wylewaniem w kościele podłogi, że firma betoniarska nie nadążała z dostawą materiałów. I było to pierwsze przedsięwzięcie, do którego nawet sam ksiądz nie potrafił do tej pory nikogo przekonać. Teresa trochę się obawiała, czy gdy dokończą tę pracę, znowu uda się skrzyknąć taką dużą ekipę. Jednak nie trzeba było nikogo specjalnie namawiać. Następnego dnia rano, nawet na godzinę przed umówionym czasem, znów wszyscy się stawili z niezbędnymi narzędziami. Dzień zakończyli wspólnym spotkaniem przy grillu, przygotowanym przez Teresę.

Jak sama mówi, chce po prostu pociągnąć ludzi, żeby włączyli się do wspólnego działania.

Kurczę, jak zrobić, żeby ci ludzie rzeczywiście poczuli to samo co ja? Ale to nie jest łatwe, nie. Chcieć! Chcieć, mówię, to jest to, co najważniejsze.

Jej wielkim wyzwaniem jest to, żeby społeczność zachęcić do współpracy. A żeby to zrobić, nie zawsze trzeba pieniędzy. Czasami herbata, kawa i ciastko. Wystarczy po prostu usiąść, posłuchać i porozmawiać.

W gminie powstaje wiele ciekawych inicjatyw, bo ludzie sami mówią, czego chcą. Znalazła się osoba, która ich wysłucha i zareaguje. Doprowadziła też do tego, że przy planowaniu jakiegoś przedsięwzięcia mieszkańcy sami przychodzą i pytają, czy mogą pomóc, czy się do czegoś przydadzą. To ją bardzo cieszy, na to czekała, zaczynając swoje działania.

W którymś momencie festynu Teresa oficjalnie ogłosiła otwarcie placu zabaw, przy okazji podziękowała wszystkim pomagającym, a lista ciągnęła się w nieskończoność. Mogło wydawać się to niepotrzebne, ale musiała powiedzieć o każdym, kto zrobił cokolwiek.

Ludzie chcą czuć się potrzebni. I właśnie dlatego, gdy organizuje jakieś spotkanie, to przede wszystkim pilnie słucha, co na dany temat sądzą współpracownicy i mieszkańcy i jakie mają pomysły.

Zawsze stara się być blisko ludzi, zarówno wtedy, gdy przeżywają trudne chwile, jak i wtedy, gdy organizują wielką imprezę. Nawet podczas festynu, który koordynowała, znalazła czas dla każdego. Gdy od najbardziej sceptycznej osoby w gminie usłyszała zaproszenie: Radna, przyjdź,

usiądź z nami, wiedziała, że musi podejść, wypić kawę przy tym stoliku i pokazać tym samym, że Teresa jest radną dla wszystkich. W ten sposób zdobywa uznanie.

Impreza trwała do późna, a teraz w Słupnie plac zabaw jest jedynym miejscem, gdzie pomyślano o urządzeniu atrakcji wakacyjnych dla dzieci. Przygotowano go wspólnymi siłami, sponsor, namówiony przez Teresę, przekazał za darmo dwie wywrotki piasku, leśniczy dał i pomógł posadzić drzewa, wspólnie uporządkowano teren. **Zawsze mi się zdawało i zdaje, że nie można na zasadzie: wyróbcie, a ja sobie tu usiądę. Nigdy tak nie robiłam. Czasem trzeba iść samemu, a czasami wystarczy ludziom powiedzieć. Ale nigdy nie stoję z boku, zawsze jestem razem z nimi.** Wielu robi imprezę na setki osób, ale niewielu jest

takich, którzy umieją sprawić, że wszyscy są zaangażowani, przygotowują program, obsługują gości, chociaż nie dostają za to nawet złotówki.

W swoich działaniach odwołuje się do wspólnych wartości. Pyta mieszkańców,

gdzie jest ich patriotyzm, gdy w szkole z dachu leje się woda, kiedy gminna biblioteka stoi od lat zamknięta. Odwołuje się też do miejscowych tradycji, przypomina o lokalnej historii, organizuje wieczorki z kombatantami i wycieczki śladami przeszłości.

I cieszy się, że ludzie ten patriotyzm lokalny sobie przekazują, na przykład podczas pierwszego w Słupnie festynu panie upiekły ciasto, dzieci smażyły gofry, ktoś udostępnił łękę, ktoś przyszedł z końmi i zrobił pokaz ujeżdżania, a starsi gospodarze uczyli młodszych kosić tradycyjną kosą. Ludzie się spotkali po wielu latach. I nie w jakimś parku, ale na zwykłej łące. To był początek. A tegoroczne otwarcie placu zabaw było kolejnym dowodem, że rzeczywiście Teresa wraz z grupą zaangażowanych osób działa skutecznie na rzecz całego środowiska lokalnego.

Ja zawsze mówiłam mężowi, że do życia to potrzeba nie tylko jedzenia i spania. Że trzeba jeszcze coś dla kogoś zrobić. Chyba tak powinno być.

Gdy w 2006 roku koleżanka przyszła i poprosiła ją o kandydowanie w lokalnych wyborach, Teresa pomyślała, że to może być ta wędka, którą dostała, żeby zacząć łowić ryby. I teraz można usłyszeć, że takiej radnej to Słupno jeszcze nie miało. Te słowa są dla niej źródłem satysfakcji, ale jeszcze bardziej ją cieszy, że ludzie przyłączają się do działania i z radością w nim uczestniczą. Nawet wnuczka zapytała: Babciu, a ile ty będziesz jeszcze radną? Bo ja bym chciała, żebyś ty była cały czas. Tak wiele się teraz w Słupnie dzieje.

Teresa to prawdziwy dynamit – tak mówi jej tutor Henryk Wujec. Nieraz ją pytają: Jak ty to możesz wszystko powiązać? – **No nie wiem, to tak samo z siebie wychodzi. Ja nawet myślę, że ja się nie wypalę, o nie. Mnie fascynuje to, co robię. Podoba mi się, że mogę pomóc ludziom. To jest ważne. Bo wiem, że to nie jest tak w pustkę.**

jak połączyć ludzi wokół wizji?

Elementarz lidera

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Lider angażuje innych do współtworzenia wizji zmiany

Lider angażuje swoje środowisko do współtworzenia wizji zmiany, odwołując się do ich wartości, zainteresowań, nadziei. Inspiruje innych swoimi pomysłami. Potrafi przekazać wizję, opisać zmianę, do której dąży, w sposób angażujący innych do realizacji wspólnych celów.

Ludzie wykazują najwyższe zaangażowanie we wspólne działania wówczas gdy: znają i rozumieją cele i wartości, mają wpływ na podejmowane decyzje i działania, mają odpowiednie kompetencje oraz poczucie, że ich praca jest doceniana.



Czy angażujesz innych do wspólnego tworzenia i realizacji wizji zmiany?

- ▶ Jakie sytuacje i problemy mobilizują ludzi w Twoim środowisku do aktywności?
- ▶ W jaki sposób zachęcasz ludzi do wspólnego planowania zmian w ich środowisku?
- ▶ Czy wizja zmiany jest tylko Twoja, czy też do jej tworzenia zaprosiłeś/aś innych?
- ▶ Z iloma osobami rozmawiałeś/aś o tej wizji?
- ▶ Czy ludziom zależy na tej zmianie? Czy będą mogli mieć rzeczywisty wpływ na zmianę?
- ▶ Czy bierzesz pod uwagę pomysły innych?
- ▶ Czy bierzesz pod uwagę potrzeby innych? W jaki sposób je poznajesz?
- ▶ Jakie korzyści będą mieli inni z realizacji wizji zmiany?
- ▶ Czy Twoje pomysły, Twoja praca z ludźmi sprawia, że ludzie chcą współdziałać?
- ▶ Czy wizja zmiany sprawia, że inni widzą w niej również swoje korzyści, które chcą uwzględnić?
- ▶ Do czego się odwołujesz, zapraszając ludzi do wspólnych działań? Jakich argumentów używasz, żeby wciągnąć ludzi do działania?
- ▶ Jakie uczucia towarzyszą Ci w sytuacji, gdy wizję zmiany tworzysz wraz z innymi, a nie samodzielnie? Radość i ulgę, że stworzycie coś wspólnie? Nieufność i obawę, gdyż i tak odpowiedzialność za rezultaty spoczywać będzie na Tobie?



Jak angażować innych?

- Angażuj innych nie tylko do działań, ale też do tworzenia wizji. Mów, co jest celem tych działań. Nie mów ludziom, że muszą łupać kamienie, ale że budują katedrę.
- Słuchaj opinii i pomysłów innych osób.
- Pytaj i rozmawiaj z ludźmi tak długo, dopóki nie zdobędziesz pewności, że uznają wizję zmiany za własną.
- Rozmawiaj o swoim pomysle z wpływowymi osobami w Twoim środowisku. Zaangażuj ich do wspólnego działania.
- Zapraszaj ludzi do takich działań, w których jest możliwe odniesienie sukcesu.
- Wychodź poza utarte ścieżki, bo ludzie potrzebują inspiracji. Jeśli chcesz zachęcić ludzi do wspólnego zbudowania łodzi, to naucz ich tęsknić za oceanem.
- Bądź szczery, prawdziwy w swoich działaniach.
- Spotykaj się z ludźmi, słuchaj ich i mów ich językiem, odwołuj się do tego, co jest dla nich ważne.
- Przedstawiaj cel, który jest wspólny dla wszystkich, pokazuj małe sukcesy, które ten cel przybliżają.
- Dziękuj ludziom za wszystko, co od nich dostajesz, za ich zaangażowanie i dobrą wolę.
- Miej odwagę dzielić się odpowiedzialnością.
- Daj ludziom poczucie, że są potrzebni, dawaj szansę wyrażania, co jest im potrzebne, odwołuj się do ich potrzeb, odpowiadaj na ich potrzeby.

ciąg dalszy
▶▶ str. 28





LUCYNA WAWRESZUK

MARZENIA PRAKTYCZNIE REALIZOWANE

Siedziba Fundacji „Kaja” w Hajnówce wygląda intrygująco. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że jest tu – jak w każdej dobrze funkcjonującej organizacji pozarządowej – duże biurko, regał, uporządkowane segregatory, fotele, stolik.

Ale po chwili wzrok przykuwają duże lustro, wieszaki, pokrowce z ubraniami.

To ślady moich różnych aktywności – śmieje się Lucyna Wawreszuk, założycielka i szefowa fundacji. Od 19 lat Lucyna uczy w szkole specjalnej w Hajnówce. Inicjuje tam liczne działania na rzecz niepełnosprawnych dzieci i ich rodzin. Jednocześnie przez kilka lat prowadzi Studio Mody – sklep z odzieżą dla kobiet. A to prawdziwy poligon skutecznego działania – rozliczenia, podatki, marketing, reklama, dostawcy, klienci. Lucyna jest oligofrenopedagogiem, przedsiębiorcą prywatnym, koordynatorką projektów edukacyjnych, buduje dom, wychowuje własne dzieci. W siedzibie Fundacji „Kaja” unosi się duch przedsiębiorczości jej założycielki.

Lucyna od kilkunastu lat pracuje z osobami upośledzonymi. **Sama w przeszłości wychowywała dziecko niepełnosprawne. Zadają sobie pytanie: Czy świat osób niepełnosprawnych mogą znać i rozumieć tylko ci, których on dotyczy? Jak pomóc niepełnosprawnym dzieciom, młodzieży i dorosłym, wreszcie całym rodzinom dotkniętym niepełnosprawnością?**

Stwierdza, że pomoc ze strony opieki zdrowotnej i społecznej, systemu edukacji jest zdecydowanie niewystarczająca. **Sytuacja jest szczególnie trudna w małych miastach. Jeszcze gorzej wygląda to na wsi. Dlaczego skomplikowane technologie produkcji czy systemy komputerowe wciąż rozwijają się i doskonała, a system opieki nad niepełnosprawnymi wygląda tak jak sami niepeł-**



nosprawni? Czy o to, żeby ułatwić życie osób upośledzonych umysłowo, muszą starać się wyłącznie rodzice? Czy niewystarczająco są zajęci swoimi dziećmi? Często przecież sami potrzebują pomocy.

Lucyna zaczyna marzyć. Chce stworzyć na wsi dobre miejsce dla osób upośledzonych umysłowo, które mają szczególne potrzeby: rozwojowe, poznawcze, emocjonalne. W wyobraźni projektuje przyjazny, bezpieczny ośrodek dostosowany do ich możliwości poznawania świata, sprzyjający rozwojowi i dobrze zintegrowany z lokalną społecznością.

Ma wizję, ale jednocześnie bardzo twardo stoi na ziemi. Jej marzenie ma praktyczny plan realizacji i konkretny termin wcielenia w życie. Wizja zrodziła się z potrzeby, by na wsi czy w małym miasteczku osoby upośledzone też miały swoje miejsce. Wizja przybiera bardzo konkretny kształt. Lucyna jeździ po Polsce, odwiedza różne ośrodki. Inspiruje się podpatrzonymi rozwiązaniami. Praktycznie przekształca te wzory na potrzeby środowiska, w którym działa. A przede wszystkim patrzy na nie przez pryzmat potrzeb dwóch bliźkich jej chłopców. Szuka pomysłów, by Kamil i Jakub, niepełnosprawni synowie jej współpracownicy, mogli się lepiej rozwijać, lepiej odnaleźć w trudnym dla nich świecie. Perspektywa ich potrzeb, zachowań, pragnień pozwala Lucynie bardzo konkretnie zobaczyć, dokąd zmierza.

Wizja Lucyny przybiera kształt Sali Doświadczania Świata. To miejsce, jakich na świecie jest już wiele. Można w niej poznawać świat wszystkimi zmysłami: wzrokiem, dotykiem, słuchem i węchem. Można się w niej odprężyć, zrelaksować i wyciszyć. Lucyna widzi dzieci, które w kolorowym, pełnym zapachów, wypełnionym dźwiękami wnętrzu mogą wybierać to, co dla nich najprzyjemniejsze, i koncentrować

się na tym, czym pragną się zajmować a dzięki temu poznać świat i rozwijać się. Wie, że nawet najgłębiej upośledzeni mogą tu odbierać bodźce zmysłowe w przystępnym otoczeniu. Chłonać wrażenia. Badać i kontrolować swoje doznania. Postanawia stworzyć taką salę w swoim podlaskim środowisku. Chce dać możliwość autentycznego przeżywania świata i otoczenia tym, którzy na co dzień doświadczają go inaczej. **Inicjatywa założenia fundacji pączkowała w mojej głowie już od dłuższego czasu. Pomysł na salę doświadczenia świata przyspieszył jej powstanie.**

Lucyna rozgląda się po okolicy jak osadniczka. Widzi ją jako przestrzeń do zagospodarowania. Stara, zamknięta wiejska szkoła w Orzeszkowie, kawałek trawnika, stary drewniany budynek szkolny w zdżiczałym sadzie w wyobraźni Lucyny stają się konkretnymi elementami ośrodka. Tu jest plac zabaw, tu piaskownica, tu miejsce odpoczynku... Jest w tym spojrzeniu marzenie. Ale to marzenie ma konkretny termin realizacji.

Całe lato 2008 roku Lucyna poświęca na przygotowania do założenia organizacji: zadaje mnóstwo dociekliwych, istotnych pytań w centrach wspierania organizacji pozarządowych, odwiedza ośrodki dla niepełnosprawnych, spotyka się z ich założycielami. Równocześnie pracuje nad statutem fundacji, nad projektem działania przyszłego ośrodka oraz nad jego namiastką w pierwszym roku jego aktywności, ustala sposób finansowania. Spotyka się z trzema decydentami – wójtem gminy Hajnówka, kierowniczką Biura Szkół Samorządowych i dyrektorką szkoły w tymże Orzeszkowie. Przedstawia im propozycję zorganizowania w małej wiejskiej szkole Sali Doświadczania Świata. Pani wójt i pani dyrektor powoli przekonują się do pomysłów nauczycielki z Hajnówki.

W tym samym czasie Lucyna gromadzi wokół siebie kolejnych rodziców i angażuje ich do działania dzięki dobrze przemyślanemu planowi, który powoli wyłania się z marzeń. Opracowuje strategię kontaktu z mieszkańcami wsi, w której chciałaby założyć ośrodek, by projekt został przez nich jak najlepiej przyjęty. Dba zarówno o rodziców dzieci zdrowych, jak i o rodziców dzieci, które mają korzystać z sali. Dużo czasu poświęca na kontakty z różnymi osobami, przekazywanie informacji o swoich planach, słuchanie o obawach i uzyskiwanie informacji zwrotnych.

W październiku fundacja „Kaja” zostaje zarejestrowana, a Lucyna składa pierwszy projekt „Mój świat – widzę, słyszę, czuję, z nim się integruję”, który otrzymuje dofinansowanie. Zaczynają działać we trzy – Lucyna, Ewa – mama

Kamila i Jakuba, i Grażyna – oligofrenopedagog, neurologopeda i socjoterapeutka z Zespołu Szkół Specjalnych. Fundacja Wspomagania Edukacji, Integracji i Terapii Osób Niepełnosprawnych nieprzypadkowo przyjmuje nazwę „Kaja” – od pierwszych sylab imion Kamila i Jakuba.

Aby odnaleźć się w tym środowisku bardzo dokładnie się przygotowywałam. Moje działania były ciągiem przemyślanych kroków: zebranie informacji na temat szkoły zagrożonej likwidacją; rozmowy z wpływowymi ludźmi (wójt, dyrektorzy szkół gminnych), przekonywanie ich do pomysłu zrealizowania pilotażowego projektu na terenie jednej ze szkół wiejskich; otrzymanie pozytywnej decyzji w sprawie lokalizacji; odwiedzenie dwóch prężnie działających ośrodków, założonych i prowadzonych przez organizację pozarządową...

jak twardo stojąc na ziemi realizować marzenia?

Początek roku 2009 to ogromne wyzwania. Lucyna pracuje nad rozbudowaniem zespołu – sama nie poradzi sobie z projektem. Nadal pozyskuje ludzi we wsi, rodziców dzieci niepełnosprawnych, rodziców dzieci zdrowych, całą społeczność. Wie, że musi umiejętnie wypromować swój pomysł i przekonać do niego lokalnych liderów. Stale pogłębia wiedzę z zakresu edukacji dzieci niepełnosprawnych. Krok po kroku, z ogromną wytrwałością, realizuje marzenia, które mają

już bardzo konkretny harmonogram działań.

Od połowy lutego Lucyna przygotowuje się do otwarcia swojego miejsca marzeń. Planuje uruchomienie pełnego programu zajęć. Tymczasem pojawiają się kłopoty – okazuje się, że do otwarcia sali potrzebna jest ekspertyza budowlana, z czym Lucyna, jako liderka, musi sobie poradzić. I radzi sobie doskonale, wytrwale pokonując kolejne przeszkody.

W marcu 2009 roku spełnia się marzenie Lucyny. Sala Doświadczania Świata rusza. Dzieci, które potrzebują szczególnego wsparcia w poznawaniu otaczającej rzeczywistości, zaczynają jej doświadczać wszystkimi zmysłami. Zaczęto się od marzenia, od bardzo ambitnej, a jednocześnie skrojonej na miarę potrzeb wizji. Lucyna ma odwagę i wyobraźnię, które pozwalają jej w starej wiejskiej szkole zobaczyć nowoczesny ośrodek rehabilitacji. Ma też zmysł przedsiębiorczości i wytrwałość. Dobrze zdaje sobie sprawę z koniecznych etapów realizacji swojej wizji, potrafi zapewnić środki finansowe, poparcie i zaangażowanie ludzi. Potrafi przewidywać trudności, brać na siebie odpowiedzialność. Pokonuje przeciwności, dobrze znosi porażki, umie sobie radzić z niepewnością. Kolejne marzenia umiejętnie traktuje jak zadania do realizacji. Potrafi widzieć potrzeby jako możliwości, szanse, które trzeba wykorzystać. W jej głowie, sercu i rękach marzenia stają się realne, bo Lucyna wie, co robić, żeby je zrealizować.





Lider wprowadza zmiany

Lider potrafi przekuć wizję w realne zmiany w swoim środowisku. Przekłada wizję na plan jej realizacji. Potrafi pozyskać zasoby niezbędne do przeprowadzenia zmian. Potrafi elastycznie reagować i wprowadzać korekty w planowanych działaniach pod wpływem zmiany sytuacji. Planuje małe kroki, które pozwalają na osiągnięcie małych sukcesów i wzmacniają zaangażowanie w realizacji wspólnych celów. Poddaje ocenie działania i ich rezultaty.



Czy potrafisz zrealizować wizję zmiany?

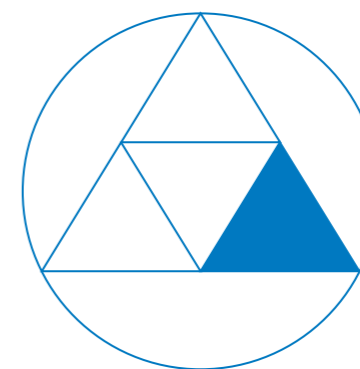
- ▶ Czy wyznaczyłeś/aś sobie i innym konkretny termin, kiedy wasze marzenia staną się rzeczywistością?
- ▶ Czy potrafisz zaplanować konkretne działania, które doprowadzą do urzeczywistnienia Twojej wizji?
- ▶ Czy potrafisz przedstawić innym wszystkie działania, które należy podjąć, aby osiągnąć cel, krok po kroku?
- ▶ Czy poznałeś/aś modelowe rozwiązanie w innym środowisku, organizacji, które będzie dla Ciebie inspiracją we wprowadzaniu Twojej zmiany?
- ▶ Kogo udało Ci się już pozyskać do przeprowadzenia zmian? Dlaczego Ci na tych osobach zależało?
- ▶ Kogo jeszcze musisz przekonać do wizji zmiany? W jaki sposób to zrobisz?
- ▶ Jakie zasoby już masz zgromadzone, a jakich jeszcze szukasz?
- ▶ Czego Ty sam musisz się nauczyć, aby móc przeprowadzić zmianę? Kiedy i jak to zrobisz?
- ▶ Czy masz opracowany dokładny budżet całego przedsięwzięcia? Czy wiesz, skąd możesz pozyskać środki finansowe?
- ▶ Jaką przyjmujesz strategię kontaktu ze swoim środowiskiem, aby Twoje działania były dobrze przyjęte? Co i kiedy dokładnie planujesz zrobić?
- ▶ Jakie przeszkody możesz spotkać na swojej drodze? Jak zamierzasz się do nich przygotować?
- ▶ W jaki sposób poddawać będziesz ocenie kolejne etapy realizacji Twojej wizji?



Jak realizować wizję zmiany?

- Przygotuj praktyczny plan realizacji Twojej wizji i konkretny termin wcielenia jej w życie.
- Dowiedz się, jak podobne cele osiągnęli inni. Inspiruj się podpatrzonymi rozwiązaniami. Praktycznie dostosowuj je do potrzeb Twojego środowiska.
- Zapewnij zasoby niezbędne do realizacji Twojego pomysłu. Nie musisz sam wszystkiego wiedzieć i potrafić. Otocz się ludźmi, którzy mają odpowiednie kompetencje. Wykorzystuj ich potencjał.
- Rozglądaj się wokół siebie. Na pewno znajdziesz zasoby, których potrzebujesz.
- Dużo czasu poświęcaj na kontakty z ludźmi, przekazywanie informacji o swoich planach, słuchanie o obawach i uzyskiwanie informacji zwrotnych. W ten sposób zapewnisz sobie społeczne poparcie dla swoich działań.
- Postaraj się, aby Twoje działania były ciągiem przemyślanych kroków. W ten sposób uchronisz się przed chaosem i niepotrzebnymi błędami.
- Nie zrażaj się trudnościami i niepowodzeniami, ale wytrwale pokonuj kolejne przeszkody.
- Przygotuj się na to, że nie wszystko uda Ci się przewidzieć. Elastycznie reaguj na zmiany sytuacji i wprowadzaj zmiany w swoich planach.
- Bądź odważny, przedsiębiorczy i wytrwały.
- Poddawaj ocenie kolejne działania i ich rezultaty. Upewnij się, że nie zboczyłeś/aś z wytyczonej ścieżki.
- Ciesz się małymi sukcesami. Świętuj je ze swoimi współpracownikami, przez co wzmocnisz ich zaangażowanie w realizację wspólnych celów.
- Cierpliwie realizuj kolejne etapy, które doprowadzą Cię do celu. Twardo stąpaj po ziemi, ale nie przestawaj marzyć.

ciąg
dalszy
▶▶ str. 33



Samoświadomość i gotowość do rozwoju

Lider jest świadomy siebie i swojej liderkiej roli, stale się uczy i rozwija

My sami musimy być zmianą, którą pragniemy widzieć w świecie.

Mahatma Gandhi

Lider stale się rozwija i potrafi wybrać odpowiednią dla siebie drogę rozwoju i działania. Rozumie, na czym polega rola i zadania lidera społeczności lokalnej i świadomie tę rolę podejmuje. Jest gotów do brania na siebie odpowiedzialności za przeprowadzane zmiany i za współpracujących z nim ludzi. Jest także świadomy dylematów i trudności, które się wiążą z rolą lidera. Zdaje sobie sprawę z kosztów, które musi ponieść. Wie, że nie wszystko można przewidzieć i jest przygotowany także na niepewność, na kryzys, i na to, że coś może się nie udać.

Zna siebie, swoje mocne strony i ograniczenia - do nich dostosowuje swoje działania w roli lidera. Wykorzystuje swoje talenty, a z drugiej strony jest świadomy ograniczeń, potrafi się do nich przyznawać również w relacjach ze współpracownikami.

Świadomy swoich wartości i celów jako lidera społeczności lokalnej jest im oddany i w pełni zaangażowany w ich realizację. Działa nie tylko dla własnych korzyści.

Dbą o wiarygodność, o spójność swoich działań z wartościami i przekonaniami. Jest przykładem dla innych. Jego motywacje są jasne i zgodne z deklarowanymi.

Rozwija kompetencje merytoryczne. Zna się na tym, co robi, jest dla innych autorytetem. Jest także świadomy swoich korzeni, tradycji, wzorów. Wie, co zawdzięcza innym, skąd się wywodzi, co go kształtowało i co go motywuje. Potrafi dostrzec i docenić wkład innych, również swoich poprzedników.

Rozumie także znaczenie wychowania następcy. Planuje, w jaki sposób przekazać swoje dzieło, potrafi zadbać o jego kontynuację.



URSZULA JĘDRZEJCZYK

TKANIE WCIĄGA I UZALEŻNIA

Remiza strażacka w Nowym Odrowążku (gmina Bliżyn) stała się w pierwszy weekend października 2009 roku miejscem obchodów Ogólnopolskiego Dnia Tkaczki, na którym zespół ludowy „Kuźniczanki” zadebiutował w obrzędowym widowisku. Wszędzie wisiły kolorowe chodniki, a połowę sceny zajmowały oryginalne krosna, przy których kobiety w ludowych strojach opowiadały stare historie, jak powstaje tkanina.

Tak w Świętokrzyskiej Stolicy Chodnika, jaką staje się Bliżyn, już po raz drugi tkaczki miały swoje święto, święto wszystkich „snujących i wączących”.

Autorką scenariusza tego śpiewanego przedstawienia jest Urszula Jędrzejczyk, artystka plastyczka z Gminnego Ośrodka Kultury, gdzie prowadzi zajęcia z młodzieżą – tworzy z nimi batik, obrazy na tkaninach. Zajmuje się także malarstwem, fotografią, projektuje książki artystyczne. Miała już kilka wystaw indywidualnych. Jednocześnie propaguje kulturę i sztukę ludową. Jej pasją jest tradycyjne tkactwo ludowe, które upowszechnia od dawna, organizując pokazy, wystawy i warsztaty na temat dawnych metod obróbki lnu. **Siedemnaście lat temu zobaczyłam suszące się na słońcu piękne kolorowe chodniki na płocie w Odrowążku. Tak mnie zauroczyła ich prostota i autentyczne piękno, że to zauroczenie trwa do dziś.**

Ula – lokalna liderka. W szkole w Odrowążku utworzyła Izbę Regionalną, w której tego rzemiosła uczy dzieci. Zależało jej, żeby najmłodszy wiedzieli, czym jest tkactwo, żeby każdy miał możliwość chociaż raz usiąść przy krosnach i chociaż raz przepleść nitkę wтку z osnową. **Sztukę i tradycję ludową traktuję jako punkt wyjścia do czegoś więcej, ponieważ kultury ludowej nie należy zamykać w gablotce jako reliktu, który zaniknął gdzieś w XIX wie-**



Ku. Kultura powinna żyć, w muzeum powinno się móc wszystkiego dotknąć, zobaczyć, jak to kiedyś było.

Ula – artystka. Stale rozwija swój talent w ożywczy, zaskakujący sposób łącząc tradycję z nowoczesną sztuką. Dla niej kolorowe chodniki, z których znana była okolica, to coś więcej niż przedmioty użytkowe. Za jej sprawą utkane na krosnach tkaniny, pozbawione swojej pierwotnej funkcji, zawisły na ścianach profes-

sjonalnej galerii oprawione w ramy jak obrazy. Ula podnosi je do rangi dzieła, dostrzega w nich wysokie walory estetyczne. **Widać, że te prace robiły osoby z wrażliwością, dla których ważny jest kolor, umieszczenie właśnie takiego paska obok takiego koloru w takim odcieniu. To są nieprzypadkowe układy, takie swoiste kolorowe kody, w których zawierają się uczucia. Kod paskowy. Myśli wplecione w rysunek szmacianych pasków.**

Zwykle, wydawałoby się, chodniki, chciała pokazać w jakiś inny sposób, podkreślić swój szacunek dla pracy tkaczek oraz zwrócić uwagę na piękno rzeczy, których miejsce jest pod nogami. Ula ma bardzo dużą kolekcję takich chodników, ale nigdy ich nie rozłożyła na podłodze. Natomiast oprawiła w ramy i powiesiła w Biurze Wystaw Artystycznych w Kielcach. Były także na wystawie w księgarni, gdzie wśród grzbietów książek zacierała się granica ich dostawności, a zaczynały możliwości nowego ich odczytania.

Ula postawiła sobie pytanie: czy ma rozwijać się jako artystka i na swój indywidualny sposób przetwarzać lokalną tradycję? Czy należy coś zrobić dla dziedzictwa tej miejscowości i jej mieszkańców? Chciałaby, aby jej Mała Ojczyzna była miejscem niezwykłym i znanym, bo jest tego warta, i by mieszkańcy z tego korzystali. Chciałaby widzieć wokół siebie aktywnych, dowartościowanych ludzi, zadowolonych z miejsca, w którym żyją. Miała jednak poczucie, że jeśli nie ona, to nikt inny tego nie zrobi. Więc





odpowiada: **połączone wątki są zawsze mocniejsze niż pojedyncza nitka.** I przy warsztacie tkackim utworzyła symboliczne, ale i stałe miejsce spotkań lokalnej społeczności. **Tego, co robię dla innych, nie oddzielam od tego, co mnie interesuje, co lubię. Wszystko, co robię dla ludzi, robię też dla siebie, np. upowszechnianie tkactwa.**

Połączyła tradycje wspólnych spotkań, tkactwa i garnarstwa, by połączyć historie i pokolenia. Wykorzystuje tradycyjne ludowe krosna, które są pretekstem do rozmów, do nawiązywania więzi społecznych. Zaczyna toczyć się opowieść, a wątek przeplata się z osnową. Gdy powstała pierwsza wystawa chodników, mieszkańcy gminy, młodzież, tkaczki, wójt, zaczęli doceniać to, co Ula uruchomiła. Zrodziła się duma z lokalnej tradycji, z jej unikatowości.

Wystawa objechała Kielce, Warszawę, Białołękę, a mieszkańcy Bliżyna zaczęli wierzyć w swoje możliwości i w wyjątkowy charakter miejsca, z którego pochodzą. Ula, wraz ze stowarzyszeniem „RDEST”, inspirowała do kolejnych działań. **Chciałabym, by mieszkańcy gminy Bliżyn chcieli mieć wpływ na świat, który ich otacza. By zdali sobie sprawę, że takie będzie ich otoczenie, tak będzie wyglądać ich wioska, jak ją ukształtują.** Pojawiają się więc nowe prace garncarskie i na nowo utkane chodniki. Coraz więcej osób angażuje się w zainicjowane przez nią działania. Warsztaty łączą pokolenia – dzieci uczą się tkacki i razem ze swoimi babkami komponują na płótnie malarskie chodniki. Na gminnych przystankach lokalni amatorzy fotografii wystawiają zdjęcia miejsca, w którym żyją.

W szkołach młodzież i twórcy wspólnie lepia garnki i tkają. Kolekcjonowane od dawna chodniki oraz narzędzia niezbędne do tkania, krosna uratowane przed ogniem z pieca, odkupione lub wynalezione na strychach, Ula wyeksponowała w Domku Tkaczki, który urządziła wraz z mężem tuż obok ich domu w Bliżynie.

W porozumieniu z wójtem w ramach pracy w GOK-u została koordynatorką do spraw dziedzictwa kulturowego, aby tradycja tkactwa stała się podstawą promocji regionu. Wójt dał jej tym samym więcej przestrzeni do tworzenia i samodzielności w kreowaniu wizerunku okolicy. Wyraźnie świadoma kosztów, korzyści i celu, do którego zmierza, osiągnęła stan, w którym jej pasja stała się jej pracą. Dzięki tej zmianie mogła się oderwać od Odrowążka jako jedyne miejsce pełnego jej miłości do chodników i dbałości o kulturowe korzenie.

Utworzyłam izbę regionalną, dzieci w szkole mają kontakt z tkactwem. Tkaczki cenią to, co dla nich i dziedzictwa tej miejscowości zrobiłam. Mam poczucie, że przygotowałam podstawy, na których budować muszą już sami mieszkańcy. Widzę coraz większe zaangażowanie ludzi w promowanie tkactwa. Mam nadzieję, że kiedyś sami przejmą inicjatywę, a ja będę zapraszana jako gość. To swego rodzaju inwestycja, zarówno w rozwój wspólnoty, jak i w jej rozwój indywidualny. Uli udaje się to akceptować i łączyć z korzyścią dla niej samej. Częściowa rezygnacja z jednego pozwala lepiej docenić korzyści w drugim.

Dzień Tkaczki jest świętem nie tylko tych, którzy zajmują się tkaniną. To propozycja dla wszystkich snujących opowieści o świecie, który zanika, wszystkich, którym wątek dziedzictwa kulturowego leży na sercu. Wszak tkanina składa się z wątku i osnowy. Odtwarzamy proces obróbki lnu, śpiewamy o lnie, malujemy opowieści o babciach i dziadkach, łączy myśli i emocje w kolorowe tkaniny. Splecione jest mocniejsze i trwałe. Potem już tylko jeden krok do tego, by pierwsza sobota i niedziela października były Międzynarodowymi Dniami Tkaczki.

Jednocześnie bierze czynny udział w świecie kultury. Jeździ na plenery malarskie, wystawia obrazy w galeriach, pracuje nad swoimi kolejnymi przedsięwzięciami artystycznymi, projektuje książki w pojedynczych egzemplarzach. Rozszerza kontakty ze środowiskiem artystów. Sztuka, którą tworzy, jest źródłem jej siły. Jest przekonana, że jeśli będzie znana jako plastyczka, stanie się bardziej wiarygodna i zdobędzie większe zaufanie. Jej twórczość stała się elementem promującym gminę. Nie przestając być artystką, stała się lokalną liderką.

jak stawać się liderem dzięki swojej pasji?

Elementarz lidera

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Lider świadomie buduje swoją liderką rolę

Rozumie, na czym polega rola lidera społeczności lokalnej, i świadomie tę rolę podejmuje. Opiera ją na swoich mocnych stronach. Jest skromny, co nie oznacza braku pewności siebie. Zna swoją wartość, potrafi docenić swoje osiągnięcia. Ma wysokie kompetencje merytoryczne. To, co robi, sprawia mu radość, jest jego autentyczną pasją. Konsekwentnie podąża wybraną drogą. Wie, z czego i dlaczego rezygnuje, pełniąc liderką rolę. Akceptuje ponoszone koszty, traktując je w kategoriach inwestycji w dobro wspólne i indywidualny liderką rozwój. Jest świadomy swoich korzeni i wzorów. Wie, co zawdzięcza innym. Wie, skąd się wywodzi, co go kształtowało.



Czy świadomie budujesz swoją liderką rolę?

- ▶ Co czujesz, kiedy mówisz o sobie: „Jestem liderem /liderką”? Dumę, ciężar, nieufność?
- ▶ Co czujesz, kiedy inni mówią o Tobie: „To jest nasz lider /nasza liderka”?
- ▶ Jak sam/sama definiujesz swoją liderką rolę? Kim jesteś dla swojej społeczności lokalnej?
- ▶ W czym jesteś naprawdę dobry/dobra? Na czym opierasz swoją siłę w liderką roli?
- ▶ Jakie mocne strony najpełniej w niej wykorzystujesz?
- ▶ Co doceniają w Tobie inni? Co sprawia, że chcą za Tobą podążać?
- ▶ Co jest Twoją największą pasją? Czy możesz ją realizować w roli lidera/liderki?
- ▶ Jakie ograniczenia nakłada na Ciebie rola lidera? Z czego musisz zrezygnować? Czy godzisz się na to?
- ▶ Co zyskujesz dzięki swojej działalności liderką?
- ▶ Co motywuje Cię do podejmowania tej roli?
- ▶ Jakie są korzenie Twojej działalności liderką? Skąd Twoje liderstwo się wywodzi?
- ▶ W jaki sposób w swoich działaniach odwołujesz się do dorobku innych? Czy potrafisz wskazać, kto jest dla Ciebie wzorem? Co zawdzięczasz innym?



Jak świadomie budować liderką rolę?

- Podejmij rolę liderką w sposób świadomy. Kieruj się wewnętrznym przekonaniem, że jesteś gotowy sprostać wyzwaniom, jakie ta rola za sobą pociąga.
- Regularnie poddawaj refleksji swoje liderstwo. Zastanów się jakim jesteś liderem, a jakim chcesz być?
- Skoncentruj liderką rozwój i działanie na swoich mocnych stronach. Świadomie je wykorzystuj poprzez wydobywanie, pielęgnowanie i wzmacnianie swoich talentów.
- Rób to, na czym się znasz i w czym jesteś dobry /dobra.
- Szukaj możliwości, by w działalności liderką móc realizować swoją pasję.
- Określ cel swojej działalności liderką. Wytrwale i konsekwentnie go realizuj.
- Pamiętaj, że skromność nie oznacza braku pewności siebie – doceniaj własne osiągnięcia i nie obawiaj się ich przywoływać w razie potrzeby.
- Zastanów się, jakie koszty ponosisz jako lider, jakie ograniczenia nakłada na ciebie ta rola. Lider musi być ich świadomy i godzić się na nie.
- Pomyśl, jakie korzyści wynikają z Twoich działań liderką, zarówno dla Ciebie osobiście, jak i dla Twojego środowiska.
- Bądź świadomy/świadoma, do jakich wzorów i tradycji odwołujesz się w swoich działaniach.
- Zastanów się, w jaki sposób ukształtowała się w Tobie potrzeba działania liderką.
- Szukaj autorytetów, które będą dla Ciebie inspiracją na liderką drogę.

ciąg dalszy
▶ str. 36





MACIEJ PRAŻMO

BYĆ LIDEREM BRZMI I DUMNIE I ZOBOWIĄZUJĄCO

Czasem trudno samemu nazwać się liderem, ale ja już potrafię to robić. Ja – Maciek Prażmo – jestem liderem mojej społeczności – popegeerowskiej mazurskiej wsi Kozłowo niedaleko Nidzicy.



Droga do tego stwierdzenia była długa i wyboista.

Maciek mieszka w Kozłowie odkąd pamięta. Miał dwa lata, gdy z rodziną osiedlił się w tej mazurskiej wsi. Ma ogromną energię i społeczną pasję. A w gminie niewiele się dzieje. Brakuje organizacji pozarządowych. Oferta kulturalna, edukacyjna, rekreacyjno-sportowa jest bardzo skromna i często nie odpowiada potrzebom mieszkańców. W 2007 roku Maciek, wspólnie z najbardziej aktywnymi mieszkańcami wsi, zakłada stowarzyszenie „Promujemy Kozłowo. Non Omnis Moriar”. Zaczynają od rzeczy najprostszych. We współpracy z Bankiem Żywności w Olsztynie organizują Program PEAD i zbiórki mąki, cukru, kaszy itp. dla najbardziej potrzebujących. W pierwszym roku działania udaje się zebrać i rozdać prawie 7 ton żywności. Akcje pomocowe na stałe wpisują się do kalendarza organizacji. A stowarzyszenie poszerza działalność – integruje mieszkańców wokół wartości patriotycznych, prowadzi działania edukacyjne dla dzieci i młodzieży. Obecnie realizuje duże przedsięwzięcia z ogromnymi budżetami, jak np. Kozłowskie Centrum Kształcenia Liderów, w którym Maciek dzieli się swoimi doświadczeniami z młodszymi i wychowuje następców. Jego działania zmieniły skalę, mają już zasięg wojewódzki, a on sam współpracuje z różnymi zespołami w wielu miejscach, w wielu dziedzinach. Ten krótki opis nie pokazuje tego, co w liderekim drodze Maćka najciekawsze i najbardziej charakterystyczne – jego osobistej transformacji.

O swoich początkach mówi dziś tak: **Zawsze przewodziłem. Nawet, jeśli pracowałem z innymi, zawsze w końcu decydowałem sam. Jak wolny ptak, jak wolny strzelec. Byłem w grupie, ale zupełnie tego nie widziałem i nie zdawałem sobie sprawy, że coś tracę.**

I samokrytycznie wymienia przyczyny: **Byłem bardzo zaborczy, można nawet powiedzieć despotyczny. Nie słuchałem innych ludzi, nie rozumiałem, że mogą mieć inne pomysły, inny system wartości. I że mogą pewne rzeczy widzieć inaczej – z perspektywy własnych doświadczeń. Nie byłem przyzwyczajony do słuchania, zazwyczaj to ja mówiłem. Tak „gubiłem” po drodze wartościowych ludzi, nie poświęcałem im uwagi, nie wsluchiwałem się w innych.**

Widzi także, że jego energia, temperament, impulsywność mogą być przyczyną trudności. **Szybko myślę i to powoduje nieporozumienia. Gdy byłem przekonany do niektórych rzeczy, nie uznawałem kompromisów, nie dawałem innym czasu na wypowiedzenie swojego zdania. W takiej sytuacji nie wszyscy rozumieli pobudki tego, co robię. Czasem zbyt szybko podejmowałem decyzje, bez spokojnego ich rozważenia.**

Impulsem do zmiany stały się liczne okazje do konfrontacji z innymi postawami, spojrzeniami, perspektywami. Kluczem do podjęcia zmian była oferta Programu Liderzy PAFW.

To nie był łatwy proces. Przyszły warsztaty i wiedza merytoryczna z zakresu pracy lidera. Obnażyły się niedociągnięcia, jakimi byłem obarczony, tkwiąc we własnym środowisku, kierując się stereotypami czy własnymi, nie zawsze obiektywnymi przekonaniem. Do tego inni lide-

rzy zaczęli mi pokazywać moje błędy, jak ten, że często zapominam o bardzo ważnej rzeczy, jaką jest pozostawienie przestrzeni dla innych oraz o zaufaniu jako fundamencie współpracy. Że bywam despotyczny i często nie słucham innych.

W pierwszym odruchu – trudno przyjąć taką ocenę. Ale Maciek ma niezbędną odwagę, by się z tym obrazem skonfrontować, przyjąć trudną prawdę. I zaczyna mozolną, wytrwałą pracę nad sobą. Stawia sobie cele – nauczyć się słuchać i czekać z wyrażaniem własnego zdania, dając miejsce innym; otworzyć się na inne wartości, pomysły, doświadczenia. Ta praca nie idzie jak z płatka. Czasem trudno poradzić sobie z własną impulsywnością. Czasem zaangażowanie Maćka jest tak wielkie, z taką determinacją dąży do celu, że zapomina o innych, o słuchaniu, o tej przestrzeni dla pomysłów innych. Opamiętanie przychodzi coraz szybciej – co ja robię?! I coraz częściej są jego pozytywne efekty.

Choć jest świadomy swoich ograniczeń, coraz jaśniej dostrzega swoje talenty i mocne strony. Maciek wie, na czym opierać swój rozwój, swoją rolę lidera.

Ma dużą wrażliwość społeczną, która dodaje mu sił i czyni bardziej konsekwentnym w działaniu. Wierzy w to, co robi, jest przekonany o słuszności swoich poczynań. Jest bardzo zaangażowany, ma ogromną energię. Łatwo nawiązuje kontakty i zjednuje sobie ludzi. Ma wielu znajomych. Potrafi ich zaangażować. Jest kreatywny i dobrze definiuje lokalne potrzeby. Widzi własny rozwój. Szybko zaczyna doceniać efekty pracy nad sobą.

Najbardziej satysfakcjonująca jest dla mnie świadomość, że bardzo zmieniłem się jako człowiek. Teraz jestem dużo bardziej otwarty na ludzi. Im częściej ich słucham, tym więcej widzę rzeczy do zrobienia.

Wspomina szkolenia w Programie Liderzy PAFW. „Budowanie zespołu”. **To podczas tych zajęć uświadomiłem sobie, jak ważni są ludzie i jak trudno zachować ciągłość działań, opierając je jedynie na osobie lidera. To bardzo ryzykowne dla powodzenia działań. Cały czas pracuję nad umiejętnością delegowania zadań, bo przekazywanie odpowiedzialności innym jest dla mnie trudne. Ale coraz częściej, gdy wyjeżdżam, to już się nie martwię, czy wszystko zostanie dobrze zrobione. Jestem spokojny. Na pewno zwiększyło się moje zaufanie do ludzi. Spowodowały to pozytywne doświadczenia, gdy dałem współpracownikom szansę zrobienia czegoś, włączenia się. Pomogło mi to też lepiej funkcjonować w rodzinie, bo rodzina jest jak zespół.**

Maciek przewodzi, ale już w inny sposób. Organizuje, podsuwa pomysły, ewentualnie pomaga innym, jeśli mają własną koncepcję działania. Wspiera ich indywidualny rozwój, pokazuje znane sobie programy, zachęca do udziału

w spotkaniach i szkoleniach zgodnych z ich zainteresowaniami. Takie działania wzmacniają zaufanie i poprawiają relacje w organizacji, w środowisku. Pokazują, że można liczyć na pomoc ze strony lidera.

Uczy się skromności, choć to niełatwa lekcja: **Nie muszę już stawać na piedestale, a moja rola animatora stała się dla mnie powodem do dumy. Było mi trochę przykro, gdy w zeszłym roku na obchodach dnia niepodległości siedziałem już tylko na widowni. Przecież to ja od lat zawsze wszystkim organizowałem! Tym razem zaktywizowałem kilka środowisk, połączyłem, skontaktowałem różne zespoły, zaangażowałem i usunąłem się w cień. To również ważna umiejętność.**

Animacja społeczna to od niedawna nowe narzędzie jego pracy, efekt ukończonej w czerwcu tego roku Szkoły Animatorów Społecznych Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Działalność liderekim oznacza dla niego także samorozwój i samorealizację. Sam przed sobą rozlicza się codziennie. Dla tego cały czas świadomie pracuje nad

własnym rozwojem, sprawdza, co może zrobić lepiej, a co było złe, niefortunne. Poprawia, porządkuje, poddaje refleksji. Precyzyjnie wybiera warsztaty ukierunkowane na indywidualny rozwój. Na bieżąco korzysta ze szkoleń. Jeździ na konferencje tematyczne. Poznaje ludzi, z którymi dzieli się doświadczeniem. W naturalny sposób chwyta z otoczenia wszystko, co może mu pomóc w pracy społecznej, co może być szansą na zdobycie nowej wiedzy i wzbogacenie liderekim warsztatu.

Lepiej planuje, myśli perspektywicznie, szacuje zasoby i nadaje priorytety działaniom. Opiera się przy tym na realnych możliwościach, a nie, jak to bywało wcześniej, na chciejstwie i pobożnych życzeniach. Planuje działania na lata, już nie tak ad hoc, jak kiedyś. Zyskał spokój.

Tak wspomina projekt „Działam społecznie”, realizowany w Liderach PAFW: **Przystępując do Programu Liderzy PAFW, gdzieś w podświadomości zawsze miałem projekt, z zarysem którego jechałem już na rekrutację. Miał on wtedy tytuł „Działaj społecznie”. I ta jedna zmiana, jedna litera w nazwie obrazuje, co po warsztatach zmieniło się w świadomości lidera. Przed udziałem w programie często mówiłem innym „jak” - (DZIAŁAJ), pokazywałem palcem, przy nie zawsze wystarczającej wiedzy. Po roku bardziej chciałem pokazywać „jak”, dawać przykład (DZIAŁAM), zachęcać: „zobacz, ja robię to tak – jak chcesz, możesz zrobić tak samo”. Projekt „Działam społecznie” stał się lokalną mapą, jak wiele można zrobić i na jak wielu płaszczyznach. Sześć różnych działań i lider jako lokalny zasób, lokalna dobra praktyka. Tego nikt u nas przede mną nie robił. Aktywizując, chcę „uruchamiać” lokalnych liderów, pokazywać im kierunki i możliwości. Obudzenie, uruchomienie poczucia własnej wartości wydaje się tu kluczowe i skuteczne. Tak byto ze mną.**

jak zmieniać
siebie,
by widzieć
zmianę
w świecie?





Lider stale się rozwija

Ma gotowość do ciągłego rozwoju. Stale pracuje nad sobą. Poddaje swoje działania refleksji i ocenie innych. Jest świadomy swoich mocnych stron i talentów. Dobrze zna swoje ograniczenia. Potrafi je nazwać. Nie ma trudności z przyznaniem się, że czegoś nie wie. Lider potrafi określić właściwą dla siebie drogę rozwoju i konsekwentnie nią podąża. Jest wytrwały w pokonywaniu swoich ograniczeń i wzmacnianiu talentów.



Czy rozwijasz się w roli lidera? Czy wzmacniasz swój liderki potencjał?

- ▶ Wymień Twoje mocne strony, Twoje talenty, które wykorzystujesz w społecznym działaniu.
- ▶ Jakie słabe strony utrudniają Ci działać społecznie?
- ▶ Kiedy ostatnim razem zrobiłeś/zrobiłaś coś dla własnego rozwoju?
- ▶ W jaki sposób najlepiej się uczysz? Poprzez lekturę, szkolenie, praktykę?
- ▶ Czy jesteś kompetentny/kompetentna w obszarze, którym zajmujesz się jako lider/liderka?
- ▶ Kiedy ostatnim razem przyznałeś/przyznałaś się, że czegoś nie wiesz, nie umiesz? Co to było? Jak się wtedy czułeś/czowałaś?
- ▶ Pomyśl o sytuacji, kiedy popełniłeś/popełniłaś błąd. Czy potrafiłeś/potrafiłaś przyznać się do winy przed innymi osobami?
- ▶ Przypomnij sobie swoje ostatnie trudności w działaniach liderkich. Jakie emocje Ci towarzyszyły w tej sytuacji? Co zrobiłeś/zrobiłaś, żeby poradzić sobie z kryzysem?
- ▶ Przypomnij sobie jakąś Twoją porażkę liderką. Czego ona Cię nauczyła?
- ▶ Jak często zdarza Ci się prosić innych o ocenę swojej pracy? Jakie emocje towarzyszą Ci, gdy jesteś oceniany/oceniana?
- ▶ Czego ostatnio nauczyłeś/nauczyłaś się od współpracowników?
- ▶ W jaki sposób planujesz rozwijać swoje kompetencje w ciągu najbliższego półrocza?



Jak wzmacniać swój liderki potencjał?

- Znajdź czas na swój rozwój. Działania rozwojowe stawiaj wysoko na liście priorytetów.
- Zastanów się, czego powinieneś się nauczyć. Zaplanuj, kiedy i jak to zrobisz.
- Podejmuj się zadań, których wykonanie nauczy Cię czegoś nowego. Nie obawiaj się wyzwań i traktuj je jako okazję do nauki.
- Rozwijaj swoją wiedzę i umiejętności merytoryczne. Poznawaj na bieżąco najnowsze trendy w swojej dziedzinie.
- Pomyśl o tym, jakie są Twoje mocne strony, a jakie słabości. Wzmacniaj i jak najczęściej wykorzystuj talenty. Nie staraj się ukrywać słabości, ale konsekwentnie neutralizuj ich wpływ.
- Poddawaj swoją pracę ocenie innych. Proś członków Twojego zespołu o udzielanie Ci informacji zwrotnej na swój temat.
- Jeśli czegoś nie wiesz, zadaj pytanie. Jeśli czegoś nie potrafisz, poproś o pomoc.
- Ucz się od współpracowników. Korzystaj z ich kompetencji i doświadczeń dla własnego rozwoju.
- Pamiętaj, że w działalność liderką nieuchronnie wpisane są trudności. Nie bój się ich. Nie staraj się wszystkiego przewidzieć.
- Czasem może Ci się coś nie udać. Z każdej porażki staraj się wyciągać dla siebie konstruktywne wnioski.
- Naucz się przyznawać do błędów. Odpowiedzialność za swoje niedociągnięcia nie próbuj obarczać osób z Twojego otoczenia.

ciąg
dalszy
▶▶ str. 39



WIESŁAWA KOWALSKA

TAM, GDZIE JEST GRANICA, JEST RÓWNIEMŻ DROGA

Między Pyzdrami a Bożykowem wiedzie droga, która prowadziła z zaboru rosyjskiego do pruskiego. Obok słupka upamiętniającego tamte czasy stoi zrekonstruowane historyczne przejście graniczne, wokół którego od 2004 roku, w szczyrim polu, Wiesia Kowalska tworzy wraz z przyjaciółmi miejsce spotkań międzynarodowych, a także cyklicznych niekonwencjonalnych wydarzeń kulturalnych i obywatelskich.



Na „Granicy” spotykali się już Niemcy, Polacy, Rosjanie, Ukraińcy, Żydzi. Byli też Amerykanie – z USA, Kana-

dy, Ekwadoru, by wrócić do epizodu historii, gdy cesarstwo rosyjskie rozciągało się od Alaski po Pyzdry właśnie. Odbywają się międzynarodowe przedstawienia, festiwale, warsztaty filmowe, happeningi, konferencje naukowe, rajdy, spotkania grup młodzieży z całej Europy. „Granica” łączy także elity młodzieży z polskiej prowincji. Bo granica jest też początkiem, miejscem zatrzymania i spotkania z drugim człowiekiem, który jest tuż obok.

Wymyśliłam to, żeby stwarzać swego rodzaju prowokacje, możliwość kontaktu, żebyśmy nie byli tacy prowincjonalni, żebyśmy się w sobie tak nie zasklepiali, bo Wielkopolska jest trochę zadufana w swojej piastowskiej wielkości. W metaforze „Granicy” mieszczą się jej działania, dzięki którym nastąpiło zetknięcie z innością, obcością oraz przekraczanie granic mentalnych.

W 2006 roku projekt „Granica” został wpisany do lokalnej strategii rozwoju i stał się czynnikiem łączącym trzy sąsiednie gminy. Nawiązano też współpracę międzynarodową. Wiesia zaangażowała w proces kulturotwórczy szkoły „pogranicza”, których uczniami opiekuje się już od

1998 roku, odkąd powołała program stypendialny „Mecenał” dla zdolnej ubożej młodzieży pochodzącej z tej okolicy. Dzięki współpracy założonego przez nią w 1996 roku Towarzystwa Kulturalnego „Echo Pyzdr” z lokalnym biznesem młodzi zdolni ludzie mogą liczyć na

finansowe wsparcie ich dalszej edukacji.

Wiesia koordynuje te działania, wymyśla nowe strategie, reaguje na zmiany w edukacji czy potrzebach rynku pracy. Równocześnie ma kontakt ze wszystkimi podopiecznymi, stara się, żeby mieli do niej zaufanie i mówili o swoich problemach, gdy takie się pojawiają. Ma świadomość, że „Echo Pyzdr” nie może mieć wielkiej grupy podopiecznych. Obecnie jest czternastu stypendystów. Za to ma realny wpływ na ich ambitne podejście do edukacji. **Szukamy młodzieży zmotywowanej, takiej, która naprawdę chce chcieć. Pokazujemy, że trzeba od siebie wymagać, że trzeba chcieć więcej, że trzeba sięgać po maksima. Przy okazji pracujemy razem, razem wymyślamy różne projekty, staram się rozwijać ich wrażliwość społeczną.**

W roku 1997 przeprowadzili badania, które wykazały, że żadne dziecko z rodziny rolniczej w gminie Pyzdry przy wyborze liceum nie kierowało się planami dalszej nauki i nie myślało o podjęciu studiów. Teraz ambicje naukowe i zawodowe są na wyższym poziomie, a jedna z pyzdryskich dziewcząt kończy pracę doktorską. **Nasz program daje bardzo dużo, bo reagujemy na każdy impuls, każdą zmianę i prawie każdą potrzebę. Dajemy sygnał, że jesteśmy bardzo otwarci i elastyczni, ale też wymagający. Każdy podopieczny ma obowiązek zrealizowania jakiegoś społecznego przedsięwzięcia na rzecz swojej miejscowości. Na początku to jest odbierane jak przymus pra-**



Elementarz lidera

1 2 3 4 5 6 7 8 9

cy, ale potem daje tym osobom satysfakcję i w efekcie się w tę działalność wciągają. Program przynosi sukces jednostkom, ale też procentuje wśród społeczności. Kilkunastu dobrze wyedukowanych, aktywnych, prospołecznych, chcących zmieniać swoje środowisko stypendystów to dużo w skali trzytyśięcznego miasteczka.

Korzysta na tym ten, kto daje, i ten, kto bierze. Nic nie jest zamknięte w procedurach, nie jest bezduszne, nie też nie umyka na boki. Każdy element tego programu angażuje różne sfery naszego środowiska. Swoje działania Wiesia widzi w skali makro, są one ukierunkowane na społeczność jako całość, na kreowanie i odtwarzanie więzi wspólnotowych.

Gdy widzę, jak im się rozwijają skrzydła, trudno, żeby to się nie stało moją pasją. Gdy z takiego uśpienia, z takiej beznadziei, nawet z całkowitej nieświadomości, że może być inaczej, rodzi się zupełnie inne zjawisko, to jest piękne, naprawdę piękne. Jej pasja została doceniona m.in. Nagrodą Pro Publico Bono i Medalem Komisji Edukacji Narodowej za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania. Ordery i honory sprawiają jej dużą satysfakcję, bo dzięki nim udowadnia, że w małej miejscowości nie jest trudno coś zrobić dla dobra ogółu, że na prowincji też można i trzeba wspierać wartościowych młodych ludzi. Większym sukcesem są jednak jej stypendyści, którzy założyli własne stowarzyszenie, by postawić na swoich działaniach własny „znak jakości” i stać się dla T.K. „Echa Pyzdr” organizacją partnerską.

Cieszy ją kształtowanie postaw i zachowań. Współpracuje w taki sposób, żeby podopieczni programu „Mecenat” z własnej woli i z radością chcieli się pokazać w swoim środowisku. Bo sukces polega na tym, żeby dawać takie kompetencje i wiedzę o sobie samym, by wybierać z radością i żyć trochę lżej, co pozwala być w tej przestrzeni świadomie i mieć trochę wolności. **Człowiek, jeśli jest dobrze wykształcony i otrzymał właściwe wsparcie, powinien czuć się wolny. I to jest mój cel. Wolność ponad wszystko, wolność wyboru, żeby czuć, że możesz decydować, o sobie przede wszystkim.**

Nie jest człowiekiem ze sztandarem. Stara się postępować właściwie i z przekonaniem albo z przekonaniem z czegoś zrezygnować. Nie odczuwa lęku, że coś straci, postępując tak albo inaczej. Nie wycofuje się, nie kalkuluje. Lubi zaspokajając własną ciekawość i pokonywać lęki, jeśli widzi obawę u innych. Jeśli czegoś się podejmuje, stara się to doprowadzić do końca. Ma szeroką perspektywę działań, nawet międzynarodową. Nie czuje się odosobniona dlatego, że działa w dalekim miejscu, małej miejscowości. Ma spojrzenie perspektywiczne, co ułatwia pracę i podejmowanie decyzji. **To mi bardzo odpowiada, bo czuję, że świat należy do mnie, a nie odwrotnie.**

Ja jestem takim samym prowincjuszem, jak moi stypendyści, chociaż nie jestem z Pyzdr i nie dla Pyzdr to robię. Jeśli widzi sens jakiejś zmiany, to się tego podejmuje. Główną motywacją jej działań nie jest chęć rozstawienia Pyzdr czy ich „podźwignięcia”. Chociaż to się także dzieje poprzez wzmacnianie pojedynczego człowieka, poprzez ludzi myślących, bo myślenie jest siłą. Pozwala na wybór, na cywilną odwagę. Stąd jej projekt „Uwolnić wójta” i pytanie: „czy chcecie go uwolnić?”, które jest zachętą do zastanowienia się, do debaty, przebadania stanu rzeczy, z którego wynika, że na wsi prawie nie następuje zmiana elit. Uważa, że z tego powodu polska prowincja wiele traci, dlatego interesują ją pilne zmiany w ustawie o samorządzie. Żeby ludzie nie byli skazani na patologię w administracji. Żeby na ten temat rozmawiali. Żeby sami chcieli zmiany.

Największym zadaniem i oczekiwaniem jest według niej zmiana mentalna na poziomie lokalnym. To jest bardzo długi proces. W przypadku Wiesi zaczął się on jeszcze przed pierwszymi w wolnej Polsce wyborami do samorządu. Panowała wtedy ogólna atmosfera radości, że będzie się miało wpływ na to, co jest najbliżej nas. Wiesia w tym „dziele odbudowy” chciała od razu zrobić jak najwięcej, dlatego założyła lokalną gazetkę. Chciała uchwycić tę zmianę w swoim środowisku, odkryć zło starego systemu, nazwać je i sprawić, żeby przestało istnieć. Myślała, że wystarczy informować ludzi, którzy żyli w nieświadomości. Po kilku latach gazetka się rozwiązała, ale na zachowanie wielu osób zdążyła wpłynąć.

Wszelka działalność, którą wykonywałam, wykonuję i będę wykonywać, zawsze ma dla mnie jedno oblicze, czyli jakość mojego życia osobistego. To jest satysfakcja płynąca z efektów społecznych. Czuje się zaangażowana w coś, co jest dla niej realnym życiem, a nie wykreowanym i narzuconym przez media. **Ja po prostu realizuję swoją nitkę życia i wspierają mnie takie dziwne drobniaczki, jak pieśni, modlitwy, radość innego człowieka. Czasem zwroty, które popychają do przodu.** Kontakt z takimi sytuacjami stanowi o komforcie jej życia. Realizuje się poprzez wspólne międzysąsiedzkie działania, poprzez permanentną aktywizację społeczną. **Robię to, na co mam realny wpływ, i jeśli się udaje, to po prostu jestem szczęśliwa i to mnie jeszcze bardziej angażuje.**

Motywuje ją też rozwijanie siebie. **Gdy byłam mała, wiele rzeczy mnie zadziwiało. Najbardziej szmaciarz, który przyjeżdżał zaprzężonym konnym wozem z kolorowymi lizakami raz na jakiś czas do wsi i miał wszystko na swoim, wydawało się „zaczarowanym powozie”. Tak się wtedy cieszyłam. I potem chciałam wyjść z tej przestrzeni, poznawać następne i następne. I to się przeniosło na różne poziomy. Ciągłe chcę coś odkrywać i jeśli mogę przy tym rozwijać jeszcze kogoś, to fantastycznie. Życie jest wtedy piękniejsze.**

co sprawia, że ludzie nam ufają?

Lider jest wiarygodny

Jest osobą, której słowom można wierzyć. Ma świadomość swoich wartości i celów jako lidera społeczności lokalnej. Działa zgodnie z nimi, jest im oddany i w pełni zaangażowany w ich realizację. Kieruje się jasnymi zasadami. Dbą o spójność działań ze swoimi przekonaniem. Jego motywacje są jasne i zgodne z deklarowanym i jest uczciwy. Bierze pełną osobistą odpowiedzialność za decyzje i działania. Ma odwagę, by wypowiadać swoje sądy, również te niepopularne. Potrafi przyznać się do błędów. Zna się na tym, co robi, jest dla innych autorytetem.



Czy jesteś wiarygodny?

- ▶ Wymień najważniejsze dla Ciebie wartości, na których opierasz swoją działalność leaderską. Co one dla Ciebie dokładnie znaczą?
- ▶ Kiedy ostatnio publicznie wyraziłeś swoją opinię, przez którą mogłeś stracić na popularności? Jak się wtedy czułeś/czułaś?
- ▶ Czy w działalności społecznej zawsze jesteś prawdomówny?
- ▶ Jakie są podstawowe zasady, którymi kierujesz się w swojej pracy?
- ▶ W jaki sposób komunikujesz innym ważne dla Ciebie wartości i zasady?
- ▶ Czy potrafisz otwarcie mówić o Twoich standardach współpracy z innymi ludźmi? Czy konsekwentnie trzymasz się tych zasad?
- ▶ Jakie osobiste motywacje towarzyszą Twoim działaniom w środowisku?
- ▶ W jakiej sytuacji ostatnio przyznałeś/aś się do błędów? Jakie uczucia Ci wtedy towarzyszyły?
- ▶ Przypomnij sobie sytuację, kiedy nie dotrzymałeś/aś obietnicy. Dlaczego tak się stało? Jakie uczucia Ci towarzyszyły?
- ▶ Z jakich zobowiązań nie udało Ci się ostatnio wywiązać? Dlaczego? Co zrobiłeś w tej sytuacji?



Jak wzmacniać swoją wiarygodność?

- Bądź dla innych przykładem.
- Zachowuj się zgodnie z gloszonym przez Ciebie systemem wartości i z przyjętymi celami.
- Kieruj się jasnymi zasadami i wartościami.
- Bądź konsekwentny i wytrwale realizuj wyznaczone cele.
- Stosuj przejrzyste kryteria i zasady we współpracy z innymi.
- Miej odwagę publicznie wyrażać swoje zdanie, nawet jeśli może to być niepopularne lub niekorzystne. Lider to osoba, która ma poglądy.
- Wyraźnie komunikuj swój system wartości.
- Działaj zgodnie z tym, co glosisz.
- Bierz na siebie zobowiązania, z których jesteś w stanie się wywiązać.
- Składaj obietnice, które możesz spełnić.
- Przyznawaj się do błędów. Ponoś odpowiedzialność za swoje działania.
- Bądź prawdomówny.

Program Liderzy PAFW

Program „Liderzy PAFW” jest skierowany do osób, które działają na rzecz swoich środowisk, dostrzegają w nich potrzeby zmian i angażują innych do pracy nad tymi zmianami.

Celem Programu jest wspieranie liderów społeczności lokalnych w ich indywidualnym rozwoju, który jest oparty na ich potrzebach i zainteresowaniach i jednocześnie służy ich środowisku.

- ▶ Kreujemy nowych i rozwijamy działających już lokalnych liderów,
- ▶ Wzmacniamy pozycje, które zajmują w swoich środowiskach, i poszerzamy ich możliwości zmieniania go,
- ▶ Rozwijamy liderские kompetencje uczestników – wiedzę, umiejętności, doświadczenia, postawy.

Jak to robimy?

Siła Programu opiera się na relacjach. Jego istotą jest spotkanie – z tutorem i innymi liderami. W spotkaniu z tutorem – osobą wspierającą indywidualny rozwój – w partnerskiej, opartej na wzajemnym zaufaniu relacji uczestnik ma okazję przyjrzeć się sobie, swoim doświadczeniom, wyzwaniom, potrzebom, nazwać je i uporządkować. Uczestnik korzysta z doświadczenia tutora i jego inspiracji, by rozwinąć swoje działania. W spotkaniu z innymi liderami poznaje podobnych sobie, czerpie siłę z wymiany doświadczeń, pomysłów.

Program trwa 15 miesięcy i wykorzystuje **różnorodne metody edukacyjne**. Uczestnicy indywidualnie pracują z tutorem, biorą udział w cyklu czterech szkoleń i warsztatów, korzystają z funduszu rozwojowego, uczestniczą w wizytach studyjnych w wybranych organizacjach. Po zakończeniu programu pozostają z nami w ramach programu „Alumni” stworzonego dla absolwentów.

Elementy programu:

Praca z tutorem

Uczestnik wspólnie z tutorem opracowują plan rozwoju i pracują nad jego realizacją. Ich spotkania służą rozwojowi kompetencji liderских uczestnika. Pozwalają poszerzyć możliwości działania, dostrzec wiele rozwiązań konkretnych problemów. Tutor pobudza lidera do analizowania i refleksji nad swoimi działaniami i wyciągania z nich wniosków. Nie daje gotowych rozwiązań, wspiera uczestnika w samodzielnym dochodzeniu do nich.

Kim są tutorzy?

Tutorzy to osoby mające duże doświadczenie społeczne i zawodowe. Prowadzą aktywną działalność na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i mają w niej osiągnięcia. Kierują projektami, stworzyli organizację, instytucję, zainicjowali przedsięwzięcie ważne społecznie. Biorąc udział w programie, zyskują nie mniej niż liderzy. Pracując z liderami, sprawdzają się w nowej roli i poznają wyjątkowych ludzi. Uczą się nowych metod pracy, uczestniczą w kursie tutoringu. Korzystają z superwizji i doradztwa.

Cykl szkoleń i warsztatów

Drugim elementem programu jest cykl czterech szkoleń i warsztatów, składających się na całościowy kurs leaderski. Uczestnicy zdobywają i rozwijają wiedzę oraz umiejętności przydatne w pełnieniu roli leaderskiej: tworzenia i prezentowania wizji zmiany, diagnozowania środowiska, angażowania społeczności, budowania zespołu, tworzenia partnerstw lokalnych i innych.

Sieć współpracy, wymiana doświadczeń

Sieć współpracy, czyli wymiana doświadczeń między uczestnikami i tutorami różnych edycji jest wsparciem i inspiracją do działania. W zjazdach, wizytach studyjnych i warsztatach mogą brać udział absolwenci wcześniejszych edycji programu.

Program „Alumni”

Pracujemy z uczestnikami wszystkich edycji Programu. Chcemy w ten sposób wzmocnić działania leaderskie absolwentów oraz wykorzystać ich doświadczenie w pracy z nowymi uczestnikami Programu. Prowadzimy monitoring ich działań, udzielamy wsparcia merytorycznego i finansowego w ramach funduszu rozwojowego, stworzonego specjalnie dla absolwentów. Zapraszamy ich na warsztaty specjalistyczne i do współtworzenia programu edukacyjnego dla uczestników kolejnych edycji. Ważnym elementem programu „Alumni” jest budowanie sieci integrującej osoby związane z programem, która umożliwi dalszą wymianę doświadczeń, współpracę, wzajemne wsparcie.

Co osiągamy?

Uczestnicy wzmocniają i rozwijają swoje kompetencje leaderskie. Po ukończeniu Programu uczestnik potrafi rozpoznawać potrzeby społeczności lokalnej, planować i przeprowadzać w niej zmiany. Umie skutecznie komunikować się z otoczeniem, wie, jak zaangażować ludzi i zmotywować ich do działania, potrafi budować zespół. Jest świadomy swoich wartości, celów i przekonań, swoich mocnych i słabych stron. Zna swoją rolę w społeczności i wie, jak ją realizować. Potrafi planować swój leaderski rozwój.

Liderzy PAFW to program Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowany przez Stowarzyszenie Szkoła Liderów od 2004 roku. W pięciu edycjach Programu wzięło udział 290 liderów i liderek i blisko 50 tutorów.

Zapraszamy do Programu Liderzy PAFW wszystkich, którzy chcą się rozwijać jako liderzy swoich środowisk, mają gotowość do pracy nad swoim rozwojem leaderskim i planowania go, chcą się zmieniać.

Więcej informacji na stronie www.liderzy.pl

Dodatkowe informacje o programie: liderzy@szkola-liderow.pl



Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI



POLISH-AMERICAN
FREEDOM FOUNDATION

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności (PAFW) została założona w USA przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (PAFP). W roku 2000 Fundacja otworzyła Przedstawicielstwo w Polsce i rozpoczęła działalność programową.

PAFW finansuje swoją działalność z przychodów funduszu wieczystego, którego źródłem są środki otrzymane z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Do tychczas PAFP przekazał do funduszu wieczystego Fundacji 250 mln USD.

Celem PAFW jest działanie na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego, demokracji i gospodarki rynkowej w Polsce, w tym wyrównywania szans rozwoju indywidualnego i społecznego, a jednocześnie wspieranie procesów transformacji w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Swoją misję Fundacja urzeczywistnia poprzez realizację programów w następujących obszarach tematycznych: inicjatywy w zakresie edukacji, rozwój społeczności lokalnych i dzielenie się polskimi doświadczeniami związanymi z transformacją.

W programach krajowych Fundacji dominują dwa motywy: wyrównywanie szans edukacyjnych, zwłaszcza młodzieży z terenów wiejskich i małych miast, a także pobudzenie i wspieranie inicjatyw obywatelskich służących rozwiązywaniu lokalnych problemów i wzmacnianiu aspiracji rozwojowych. Fundacja stara się podejmować i wspierać przedsięwzięcia, które nie tylko służą równaniu szans edukacyjnych, ale generalnie sprzyjają

modernizacji oświaty i poprawie jej jakości. Drugim podstawowym motywem w działaniach Fundacji jest wzmacnianie i pobudzanie energii obywatelskiej na terenach wiejskich i w małych miastach. W głównym nurcie działalności Fundacji mieszczą się także przedsięwzięcia bezpośrednio wspierające polskie organizacje pozarządowe, będące istotnym czynnikiem rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Poza programami krajowymi Fundacja jest zaangażowana w inicjatywy mające na celu dzielenie się polskimi doświadczeniami w zakresie transformacji z innymi krajami regionu.

W 2008 roku Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności została partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w długofalowym przedsięwzięciu, jakim jest Program Rozwoju Bibliotek, który ma na celu ułatwienie polskim bibliotekom publicznym z terenów wiejskich i małych miast dostępu do komputerów, Internetu, a także szkoleń w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych do spełniania indywidualnych aspiracji użytkowników bibliotek oraz rozwoju lokalnych społeczności.

Od roku 2000 Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności przeznaczyła na swoje programy ponad 70 mln USD. Zdecydowana większość tych środków posłużyła sfinansowaniu ponad 6500 projektów lokalnych oraz blisko 18 000 stypendiów.

Kontakt:

Przedstawicielstwo w Polsce
Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności
ul. Dobra 72, 00-312 Warszawa
tel. (22) 828 43 73, fax (22) 828 43 72
www.pafw.pl

Stowarzyszenie Szkoła Liderów

Potencjalni liderzy są wszędzie, a my potrafimy ich odnaleźć i wesprzeć.

Szkoła Liderów powstała latem 1994 roku z inicjatywy Zbigniewa Pełczyńskiego, profesora Uniwersytetu Oxfordzkiego. Od tego czasu swoim zasięgiem objęła całą Polskę. Misją Stowarzyszenia Szkoła Liderów jest wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Wieloletnie doświadczenie naszego Stowarzyszenia w zakresie kształcenia liderów jednoznacznie pokazuje, że należy inwestować w osoby o dużym potencjale przywódczym, pomagające tworzyć w swoim otoczeniu nowe wzory i normy – komunikacji, zachowania i postępowania. Głównym celem programu jest kreowanie modelu działacza publicznego, który swoją działalność opiera na potrzebach lokalnego środowiska, interesie publicznym oraz zrozumieniu idei współdziałania trzech sektorów państwa. Ponadto zachęcamy uczestników do głębszej refleksji nad etyczną stroną problemów, z jakimi spotykają się w swojej działalności.

W ramach programu współpracy międzynarodowej nasze działania koncentrują się głównie na transferze naszych rozwiązań w zakresie edukacji obywatelskiej, a także polskich doświadczeń związanych z transformacją ustrojową do krajów Europy Wschodniej, głównie Białorusi i Ukrainy.

Nasi absolwenci już od 15 lat aktywnie działają w różnych przestrzeniach społeczeństwa obywatelskiego: w samorządzie terytorialnym, organizacjach pozarządowych i partiach politycznych. Są aktywni i jednocześnie aktywizują innych. Część z nich pracuje w biznesie i tam wciela w życie idee społecznie odpowiedzialnego biznesu. Uczestnicy naszych projektów międzynarodowych przyczyniają się do budowania i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie i Białorusi. Wszystkich ich łączy chęć i gotowość do wprowadzania zmian: w swojej społeczności szkolnej, osiedlowej, gminnej czy państwowej. Fundamentem Szkoły Liderów jest przekonanie, że społeczeństwo obywatelskie charakteryzuje się otwartością na różne środowiska i aktywnością obywateli w budowaniu swo-

jego państwa na różnych szczeblach. Dlatego też nasze programy koncentrują się zarówno na kształceniu elit obywatelskich, jak i wspieraniu publicznej debaty o problemach państwa i społeczeństwa oraz współpracy pomiędzy różnymi sektorami państwa.

Działalność Stowarzyszenia Szkoła Liderów, stanowiąca odpowiedź na ważne problemy i potrzeby społeczne, koncentruje się wokół dwóch programów:

Ogólnopolski program edukacji działaczy publicznych i rozwoju społeczności lokalnych

Główne projekty:

Szkoła Liderów Społeczeństwa Obywatelskiego
Program Liderzy PAFW
Szkoła Liderów Organizacji Pozarządowych
Akcja Masz Głos, Masz Wybór

Program współpracy międzynarodowej

Główne projekty:

Ukraińska Szkoła Samorządowa
Białoruska Szkoła Liderów Lokalnych
Szkoła Liderów Polonijnych



Kontakt:

Stowarzyszenie Szkoła Liderów
ul. Sienkiewicza 12/14, pok. 4D19
00-010 Warszawa
tel.: (22) 556 82 50
fax.: (22) 556 82 51
e-mail: liderzy@szkola-liderow.pl
www.szkoła-liderow.pl
www.liderzy.pl
www.maszglos.pl

W opracowaniu podręcznika korzystano z materiałów własnych uczestników programu oraz artykułów opublikowanych w Internecie.

Autorki:

Magdalena Plewowska

Maria Makowska

Katarzyna Czayka-Chełmińska

Redakcja:

Barbara Kaczarowska

Projekt i opracowanie graficzne:

 **TEMPEROWKA.PL**

temperowka.pl

Druk:

Drukarnia TonPrint

www.tonprint.pl

© Copyright by Stowarzyszenie Szkoła Liderów

Przedruk całości lub części publikacji możliwy jest wyłącznie za zgodą Stowarzyszenia Szkoła Liderów. Cytowanie oraz wykorzystywanie dozwolone jest za podaniem źródła.

Publikacja została sfinansowana przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności w ramach Programu „Liderzy PAFW”. Książka nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Warszawa 2009

ISBN 83-917249-9-9