

# LIDER I JEGO ROLA W ZESPOLE

## wykład

### 1. Przywództwo grupie i pożądane cechy lidera.

Każda grupa potrzebuje kogoś, kto pokieruje innymi, motywując ich do wysiłku, lojalności i kreatywności w działaniu. Według klasycznej definicji, przywództwo to proces oddziaływania na aktywność zorganizowanych grup ludzkich w kierunku ustanawiania i realizacji celów<sup>1</sup>. W tym kontekście przywódcami są zarówno kierownicy, jak i liderzy. Przywództwo kierowników i liderów różni się. Istotą działań kierowników jest organizowanie pracy i podtrzymywanie aktywności, natomiast istotą liderowania jest przewodzenie, podejmowanie ryzyka i budowanie wizji przyszłości.

Lider aktywnie i osobiście angażuje się w realizację celów. Tworzy wizję, które projektuje na wyobrażenia porywające ludzi. Budzi entuzjazm i wykorzystuje tkwiący w członkach grupy potencjał. Relacje z innymi opiera na intuicji i empatii.

Lider ma do spełnienia dwie główne role<sup>2</sup>. Po pierwsze, musi wykonać zadanie i osiągnąć cel. Po drugie, musi utrzymać w grupie skuteczne relacje między sobą a zespołem oraz poszczególnymi członkami grupy. Skuteczne, czyli sprzyjające realizacji zadania. Spełniając swoje role, lider musi zaspokoić następujące potrzeby:

- Potrzeba realizacji zadania.

Grupa istnieje, aby osiągnąć wspólny cel lub zrealizować zadanie. Jeśli grupa nie osiąga zamierzenia, to lider traci zaufanie grupy. Na skutek utraty zaufania pojawiają się frustracja, rozczarowanie, krytyka. Może nawet dojść do ostatecznego rozpadu grupy.

- Potrzeba utrzymania grupy.

By realizować cele grupa musi trzymać się razem. Zadaniem lidera jest stworzenie i podtrzymanie zespołowego ducha i norm grupowych.

- Potrzeby indywidualne.

Jednostki mają swoje własne potrzeby, które spodziewają się zaspokoić podczas pracy. Zadaniem lidera jest mieć świadomość tych potrzeb, aby mógł podejmować kroki harmonizujące potrzeby indywidualne z potrzebami realizacji zadania i potrzebami grupy.

Wyżej wymienione potrzeby są współzależne. Działania lidera w jednym obszarze wpływają na dwa pozostałe. Działania zmierzające do zaspokojenia potrzeb grupowych czy

---

<sup>1</sup> Strelau J. (red): Psychologia, t. 3. GWP. Gdańsk 2000, s. 334

indywidualnych muszą być związane z potrzebami zadania. Uwieńczenie sukcesem wykonania zadania jest rzeczą zasadniczą, jeśli grupa ma trzymać się razem, a jej członkowie mają odczuwać motywację do robienia wszystkiego, co w ich mocy, na rzecz zadania, celu. Niemożliwe jest rozpatrywanie potrzeb jednostki w oderwaniu od grupy lub zajmowanie się grupą bez odniesienia do poszczególnych jej członków. Jeśli zaniedba się jakąś potrzebę, to ktoś ucierpi, a lider odniesie mniejszy sukces.

Na sposób działania grupy wpływa styl sprawowania władzy przyjęty przez lidera. W psychologii wyróżnia się style przywództwa grupowego ze względu na motywację, władzę i typ orientacji przywódcy (na zadania lub na ludzi)<sup>3</sup>.

Na podstawie sposobu, w jaki przywódca motywuje swoich członków zespołu wyróżniamy:

- przywództwo pozytywne – jeżeli przywódca koncentruje się na nagradzaniu członków zespołu. Styl pozytywny sprawdza się, gdy członkowie zespołu są wyedukowani i dysponują sporym marginesem swobody działania.
- przywództwo negatywne – jeżeli przywódca koncentruje się na karaniu.

Ze względu na sposób wykorzystania władzy wyróżniamy:

- styl autokratyczny – przywódca centralizuje władzę, podejmowanie decyzji oraz strukturę zadań członków grupy;
- styl partycypacyjny – przywódca decentralizuje władzę, a decyzje podejmuje po konsultacji z członkami grupy. Przywódca i podwładni działają wspólnie jako zespół. Członkowie grupy są informowani o wszystkich ważnych uwarunkowaniach realizacji celu i mają możliwość wyrażania swoich opinii.
- styl wolny od ograniczeń – przywódca unika władzy, ale zarazem odpowiedzialności. Jest uzależniony od grupy, w której każdy członek sam musi nauczyć się celów działania i sposobów ich realizacji.

Jeśli zadanie jest precyzyjnie określone lub ma charakter rutynowy, wtedy bardziej skuteczny jest styl autorytarny. Przywódca wydaje polecenia, a rola każdego członka zespołu jest jasna.

Im bardziej zadanie jest niejednoznaczne, wymagające kreatywności, tym bardziej styl zarządzania powinien mieć charakter wspierający – będzie on koncentrował się raczej na zachęcaniu i koordynacji, a nie na wydawaniu poleceń. Indywidualne role będą płynne i mniej jasno określone.

---

<sup>2</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2005, s. 146 - 147

Efektywny lider, dobry przywódca przejawia następujące zachowania i przekonania:

- Tak formułuje polecenia, aby ci dla których są przeznaczone, mogli je zrozumieć.
- Podejmuje decyzje, które służą grupie.
- Jest odpowiedzialny przed tymi, którzy go wybrali.
- Daje przykład wiarygodności, uczciwości, zaufania, sprawiedliwości oraz postępowania zgodnie z zasadami, które głosi.
- Słucha potrzeb, uwag i sugestii wszystkich osób z grupy.
- Wie, że jego pozycja nie wiąże się z popularnością, ale odpowiedzialnością.
- Jeśli zachodzi potrzeba chętnie „zawija rękawy” i pomaga innym.
- Osiągnięte sukcesy i uznanie dzieli między członkami zespołu.
- Pracuje na sukces całej grupy, a nie dla osobistych korzyści.
- Wie, że swoją wiedzę otrzymał od członków grupy, jeżeli wykorzysta ją niewłaściwie, to straci status lidera, przywódcy.
- Stara się być lubiany przez swoich współpracowników, obdarzany przez nich przyjaźnią, ma wtedy większe szanse, aby wpływać na innych.

Z obserwacji wynika, że nie wszyscy ludzie nadają się do roli lidera ze względu na brak specyficznych cech, które tworzą siłę osobowości lidera. Należą one do poziomu tożsamości i mają ogromny wpływ na otoczenie. Można je rozwijać i kształtować tylko poprzez wytrwały wysiłek.

John Adair wśród niezbędnych cech skutecznego lidera wyróżnia<sup>4</sup>:

- entuzjazm – przekonanie i wiara w możliwość realizacji wizji, w sukces, pozytywne nastawienie;
- integralność - zgodność słów i czynów oraz konsekwencja w myśleniu i działaniu niezależna od okoliczności, budzi zaufanie w stosunku do lidera;
- twardość – upartość, nieustępliwość, duże wymagania, pomaga w budowaniu szacunku wobec lidera;
- uczciwość – nie faworyzowanie, jednakowe traktowanie innych, bezstronność w wymierzaniu kar za złą pracę i rozdawaniu nagród za dobrą;
- ciepło – zaangażowanie obok umysłu także serca;
- pokora – przeciwieństwo arogancji, chęć słuchania innych, brak dominującego ego;
- wiara w siebie – pomaga w rozwoju.

---

<sup>3</sup> Strelau J.: Psychologia, t. 3. GWP. Gdańsk 2000, s. 337

<sup>4</sup> Adair J.: Być liderem. Wydawnictwo Petit. Warszawa 1998, s. 12

Zdaniem brytyjskich profesorów zarządzania Roberta Goffee i Garetha Jones<sup>5</sup>, dobrzy przywódcy powinni odznaczać się czterema cechami:

- Nie ukrywają przed otoczeniem niektórych swoich słabości.

Dzięki temu wydają się współpracownikom bardziej przystępni i ludzcy. Jeśli liderzy próbują okazywać, że są we wszystkim perfekcyjni, to współpracownicy uznają, że nie muszą oferować im spontanicznej pomocy i szczególnego zaangażowania uważając, że skoro są oni tacy doskonali, to niech radzą sobie sami. Efektywni przywódcy zdają sobie sprawę, że mogą przyznać się nawet do szeregu słabości, ale o marginalnym znaczeniu. Nie mogą jednak przyznać się do słabości, które podważałyby pełnioną przez nich funkcję.

- Opierają się mocno na intuicji przy wyborze momentu i kierunku swoich działań.

Oznacza to, że umieją zbierać oraz interpretować informacje dotyczące tzw. miękkich czynników, jak atmosfera pracy i dzięki temu wiedzą, kiedy można stosować pewne działania.

- Przejawiają w stosunku do pracowników tzw. twardą empatię.

Oznacza to, że liderzy powinni zapewniać ludziom to, czego potrzebują, a nie to, czego chcą. Twarda empatia oznacza równowagę między respektowaniem charakterów i oczekiwań a konkretnymi wymaganiami celów przedsięwzięcia.

- Podkreślają swoją odrębność.

Określają swój wizerunek zaznaczając chętnie pewne cechy oryginalne, specyficzne. Przejawiać się to może w sprawach drugorzędnych, jak wygląd fizyczny lub ubiór, ale zwykle chodzi o wyróżnianie się pewnymi cechami intelektu i charakteru, jak: wyobraźnia, umiejętności fachowe, lojalność. Niebezpieczeństwo rodzi się jednak w przypadku zbyt dużego czy nadmiernego podkreślenia swojej odrębności, co grozi utratą dostatecznie bliskich kontaktów ze swymi pracownikami. Stworzenie nadmiernego dystansu uniemożliwia bowiem wykrywanie ukrytych problemów i rozwiązywanie ich w porę.

Efektywność lidera zależy również od posiadania umiejętności, których człowiek może się uczyć i ciągle doskonalić bez względu na posiadane predyspozycje. Lider powinien opanować umiejętności społeczne efektywnego budowania i przewodzenia zespołem: umiejętność skutecznego porozumiewania się, aktywnego słuchania, udzielania informacji zwrotnych, motywowania do realizacji celów, pozytywnej autoprezentacji, rozwiązywania problemów, asertywnego zachowania się.

---

<sup>5</sup> Broniewska G.: Studia i materiały Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu w Łodzi, s. 75-76

Wymagania wobec lidera idą więc daleko: powinien on przekazywać innym wartości, być wizjonerem, przedsiębiorcą, inicjatorem, mieć dobrą orientację w najróżniejszych sprawach, odznaczać się talentami dyplomatycznymi, być dobrym komunikatorem, dysponować umiejętnością tworzenia sieci kontaktów, występować w roli uczącego się i nauczyciela, wczuwać się w odmienną mentalność, być otwartym na spontaniczne zmiany.

## **2. Mobilizacja i wyzwianie aktywności społecznej mieszkańców.**

Mobilizacja to proces, który ma na celu zachęcenie członków społeczeństwa do aktywnego zaangażowania się w rozwiązywanie kluczowych problemów istniejących w ich środowisku. Obejmuje on udzielanie pomocy grupom w identyfikowaniu potrzeb wewnątrz danych środowisk oraz podejmowanie akcji wychodzących naprzeciw tym potrzebom.

Niezależnie od tego jakie jednostka ma cechy i umiejętności, nie może być efektywnym liderem bez znalezienia chętnych do współpracy. Z badań przeprowadzanych w Polsce w 1994 roku<sup>6</sup> wynika, że bariery związane ze zwiększeniem aktywności społeczeństwa mają bardzo zróżnicowane źródła i są silnie uwarunkowane lokalnie. Najczęściej występujące czynniki hamujące lub wręcz uniemożliwiające aktywne uczestnictwo w życiu społeczności stanowią:

- Bariery psychologiczne.

Brak wiary w powodzenie własnych działań. Ludzie uważają, że lepiej się nie wychylać, jako że ich zaangażowanie i tak nie będzie miało na nic żadnego wpływu, a wręcz może odwrócić się przeciwko nim. Nie wierząc ani w sens jakichkolwiek poczynań, ani w swoje możliwości – ludzie zostają w domu, złożąc nowemu i nie angażując się w działania na rzecz grup innych niż rodzina.

- Bariery psychosocjologiczne.

Sposób sprawowania władzy przez władze samorządowe odstrasza ludzi, którzy mieliby ochotę się włączyć, ale nie chcą brać udziału w przedsięwzięciach, które tracą swój społeczny charakter. Władze samorządowe często torpedują inicjatywy lokalne, zamiast wychodzić im naprzeciw. Czasami decydują się je popierać dopiero w ostatniej fazie, kiedy już wiadomo, że projekt się uda. Zdarza się, że władze przejmują inicjatywy obywateli, odsuwając od nich ich autorów.

---

<sup>6</sup> Regulska J. (red): Grochem o ścianę...?Polityka informacyjna samorządów terytorialnych. FRDL. Warszawa 1997, s. 44 - 47

- Bariery ekonomiczne.

Postępujące zubożenie społeczeństwa, brak pieniędzy i pracy oraz zagrożenie utratą pracy, powoduje, iż coraz trudniej znaleźć ludzi zainteresowanych i mających czas na działania społeczne. Coraz trudniej znaleźć pieniądze na inicjatywy lokalne.

- Bariery demograficzne.

Analiza struktury demograficznej małych miast pokazuje, że duży procent ich mieszkańców, to osoby już starsze. Ich motywacja do społecznych działań jest często wielka, ale możliwości bywają ograniczone.

- Bariery historyczno-polityczne.

Pozostałością po ustroju komunistycznym jest wyjątkowo trwała wśród społeczeństwa postawa biernego oczekiwania. Przekonanie, że wystarczy tylko odpowiednio długo poczekać, a wówczas ktoś coś załatwi, zrobi, zainicjuje. Z tej postawy wynikają roszczeniowe oczekiwania, obojętność na sprawy społeczne, stagnacja i pasywne oczekiwanie na lepsze.

Dotkliwy jest również brak więzi społecznych, do czego przyczyniły się powojenne przesiedlenia, które wymieszały wiele grup narodowościowych, często jednak pozostawiając silne i pełne uprzedzeń podziały między poszczególnymi grupami.

- Bariery strukturalne.

Często ludzie mają motywację do podjęcia jakichś działań, ale nie posiadają wiedzy i umiejętności. Nie wiedzą jak się do tego zabrać, nie mają pomysłu od czego zacząć. Brakuje ludzi, którzy pokierowaliby nimi.

- Bariery instytucjonalne.

Zniechęcająco działa biurokracja i konieczność współpracy ze sformalizowanymi urzędami.

W działaniach lokalnych najbardziej efektywną formą organizowania się ludzi są małe grupy.

Psychologowie społeczni na ogół przyjmują, iż grupę stanowią minimum dwie osoby, które<sup>7</sup>:

- komunikują się ze sobą (pozostają w bezpośredniej interakcji);
- posiadają wspólny cel;
- mają poczucie odmienności i odrębności od innych grup (bądź ludzi);
- działają w pewnej przyjętej i akceptowanej strukturze;

---

<sup>7</sup> Mika S.: Psychologia społeczna. PWN. Warszawa 1981

- akceptują i stosują uzgodnione normy zachowań.

Istnieją trzy zasadnicze powody dla których działania społeczne warto prowadzić właśnie w małych grupach<sup>8</sup>:

- Grupa daje możliwość pełniejszego, bardziej wszechstronnego spojrzenia na problem. Dokonywana w grupie konfrontacja pomysłów i wymiana doświadczeń daje możliwość stworzenia planu działania uwzględniającego różne punkty widzenia, wiedzę i informacje posiadane przez wszystkich członków grupy. Opinie i przekonania jednostek mogą w trakcie dyskusji grupowych być poddane weryfikacji i zostać wzbogacone o nowe elementy. Współpraca wielu osób może być dalece bardziej wydajna niż działania jednostki: wykorzystanie wiedzy innych pozwala uniknąć wyważania otwartych drzwi, na co działająca samotnie jednostka często bywa narażona.

- Grupa stanowi źródło siły dla tworzących ją ludzi.

Istniejąca grupa posiada większą skuteczność i dysponuje większą siłą przebicia niż tworzący je pojedynczy ludzie. Źródłem tej siły jest przede wszystkim sam fakt jej istnienia: w kontaktach ze światem zewnętrznym reprezentanci grupy nie występują jako osoby prywatne, lecz są przedstawicielami wielu osób – zorganizowanych i wspólnie działających. Warto podkreślić, że siła ta ma przede wszystkim wymiar społeczny np. władze lokalne zazwyczaj bardziej będą uważne na głos istniejącej grupy niż na postulaty pojedynczego człowieka.

- Grupa dostarcza wsparcia emocjonalnego.

Ważnym atrybutem przynależności do grupy i działania w niej jest wsparcie emocjonalne, którego wzajemnie udzielać sobie mogą działający w niej ludzie. Wsparcie to okazuje się być szczególnie istotne w przypadku napotkania w działaniu na problemy, z którymi trudno sobie poradzić. Jednostki działające w grupie będą na ogół dysponowały większą wewnętrzną siłą, umożliwiającą przeciwstawienie się tym trudnościom.

Według Handyego<sup>9</sup>, zespół najlepiej pracuje, jeśli składa się z pięciu do siedmiu osób, ponieważ zapewnia warunki do pełnej aktywności wszystkich członków grupy. Może się jednak okazać, że do realizacji zadania potrzebny jest duży zakres wiedzy i grupa musi być znacznie większa. W dużej grupie istnieje znaczne zróżnicowanie talentów, umiejętności i wiedzy, ale poszczególnym osobom trudniej zaznaczyć swoją obecność. Jednostki będą się identyfikować ze swoimi grupami, jeśli lubią innych członków grupy, zgadzają się z celem

---

<sup>8</sup> Trutkowski C., Masny T. w pracy zbiorowej: Jak wziąć się do dzieła? Przewodnik dla obywateli. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Warszawa 1996, s. 14

<sup>9</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2005

pracy grupy i chcą być kojarzeni z grupą. Identyfikacja z grupą będzie tym silniejsza, im lepsza jest pozycja grupy.

Formułując grupę lider musi przede wszystkim jasno zdefiniować cel działalności grupy oraz zastanowić się jakiego rodzaju zadania będzie grupa realizować. Ustalenie charakteru tych zadań pozwoli odpowiedzieć na pytanie jakich osób, o jakich kompetencjach i jakim potencjale potrzebuje. Wizje i cele, które proponuje, powinny być inspirujące i realne. Aktywność ludzi w dużej mierze zależy od poczucia skuteczności, przeświadczenia, że mogą wywierać wpływ i uzyskiwać pozytywne rezultaty. Aktywność społeczna wzrasta, kiedy cele są ważne dla społeczności oraz jednocześnie pozwalają realizować jednostkom własne potrzeby, ambicje.

Ludzie mogą współpracować z liderem kierując się różnymi pobudkami:

- Ulegają wpływowi lidera jedynie po to, by uzyskać nagrodę lub uniknąć kary.  
Nagrody i kary są bardzo ważnymi środkami, pozwalającymi nakłonić ludzi do wykonywania specyficznych czynności, lecz jako techniki oddziaływania społecznego mają bardzo ograniczone znaczenie, ponieważ muszą być zawsze obecne, aby były skuteczne. Ważnym komponentem wpływu społecznego w tym przypadku jest władza, jaką dysponuje osoba oddziaływująca.
- Identyfikują się z liderem, chcą być do niego podobne.  
Osoba rzeczywiście zaczyna wierzyć w opinie i wartości, które przyjmuje, chociaż nie wierzy w nie zbyt mocno. Ważnym komponentem wpływu społecznego jest atrakcyjność osoby, która dostarcza informacje.
- Internalizują jakieś wartości bądź przekonania.  
Do internalizacji dochodzi, gdy jednostka uważa lidera za osobę godną zaufania i mającą właściwy sąd o rzeczywistości. Głoszone przez nią przekonanie akceptuje i włącza w swój system wartości. Takie przekonanie, które stanie się częścią jej systemu, uniezależnia się od swego źródła i staje się niezwykle odporne na zmianę. Ważnym komponentem wpływu społecznego w tym przypadku jest wiarygodność osoby, która przekonuje.

Internalizacja jest najbardziej trwałą reakcją na wpływ społeczny. Motyw dążenia do słuszności jest potężną i samopodtrzymującą się siłą, niezależnie od stałego nadzoru ze strony czynników dysponujących nagrodami lub karami, ani od nieustającego szacunku dla innej osoby lub grupy.

Formułując grupę lider powinien przede wszystkim wykorzystywać kontakty osobiste. Powinien zwracać się do ludzi, których zna i którym może zaufać. W bezpośredniej rozmowie

łatwiej jest przekonać potencjalnego członka grupy, aby zaangażował się w działalność społeczną. Nie znaczy to jednak, iż nie warto korzystać z innych sposobów prowadzenia rekrutacji takich jak: wykorzystanie prasy lokalnej, ogłoszeń, spotkań publicznych, choć kontakty osobiste mogą okazać się o wiele bardziej efektywne. Deklaracja złożona w bezpośredniej rozmowie jest bardziej wiążąca niż bierne uczestnictwo w zebraniu informacyjnym. Jeśli lider nie zna osób, których zaproszenie do grupy ze względu na charakter jej celów jest pożądane, można wykorzystać mechanizm kuli śniegowej. Polega on na tym, że zwerbowani już członkowie grupy proponują osoby, które byłyby w stanie zaangażować się w prace grupy. Ujawnione w ten sposób kontakty pozwolą poszerzyć krąg osób, z którymi lider może nawiązać kontakt i zachęcić ich do współpracy.

Do grupy mogą przyciągnąć innych odpowiednie osoby – autorytety. Ludzie chętniej będą współpracować z osobami, które poważają i które obdarzają zaufaniem. Aby ktoś zdecydował się poświęcić swój czas i zaangażować we wspólne działanie musi mieć przeświadczenie, iż działanie to przyniesie mu określone korzyści. Jedną z nich jest właśnie możliwość bezpośredniego kontaktu z osobą powszechnie uważaną za autorytet, a przez to dowartościowanie jednostki oraz wzmocnienie poczucia sensu podejmowanych przez nią działań.

Jedną z kategorii osób niezwykle przydatnych dla wszelkich działań grupowych są eksperci, czyli osoby posiadające fachową wiedzę i doświadczenie, które może wykorzystywać grupa. Eksperti, z racji swych kompetencji, pozwalają oszczędzić czas. Współpracując z nimi w grupie nie trzeba poszukiwać na zewnątrz informacji niezbędnych do realizacji podejmowanych działań. Jeśli zaangażowanie potrzebnych ekspertów w prace grupy okaże się niemożliwe, to warto zadbać o zbudowanie dobrych kontaktów z osobami, które mogą być pomocne.

Działalność społeczną można rozpocząć samemu bądź z małą grupą. Sukces grupy zachęca innych do działania, a także przekonuje opornych i krytyków. Dlatego warto nawet małe sukcesy nagłaśniać w mediach.

Efektywności grupy działającej na rzecz środowiska lokalnego sprzyja poparcie udzielane jej przez władze gminy. Tam gdzie grupa działa w opozycji do samorządu istnieje większe prawdopodobieństwo wybuchu konfliktu i poniesienia porażki. Przychylność władz może natomiast utwierdzać członków grupy w słuszności postępowania i przyczynić się do szybszego rozwiązywania pojawiających się problemów.

### 3. Pozyskiwanie akceptacji społecznej.

To w jaki sposób członkowie grupy i ich działalność społeczna spostrzegana jest przez ludzi, do których jest kierowana oraz przez otaczającą społeczność, może przesądzić o sukcesie lub przegranej. Otoczenie może skutecznie wspomagać, ale równie efektywnie może uniemożliwiać działanie. Dlatego koniecznie trzeba zadbać o tworzenie właściwego obrazu swojej grupy i jej działań. Trzeba zadbać o public relations<sup>10</sup>.

Public relations – to dobrze zaplanowane i systematycznie realizowane działania informacyjne i promocyjne w celu uzyskania aprobaty i wsparcia społecznego dla swych zamierzeń. Cele public relations sprowadzają się do:

- budowania popularności zespołu, który tworzymy, samych działań i idei, której służymy;
- zyskania zrozumienia dla celów i metod podejmowanych działań;
- zyskania sympatii, która mogłaby przekształcić się w życzliwość i wspomaganie, a nawet we włączenie się do działań;
- zdobycie zaufania.

W działaniach kreujących postawy i opinie społeczną kluczową rolę odgrywają mass media czyli prasa, radio i telewizja – ale nie tylko one. Środki społecznego przekazu to także: plakaty na murach, rozesłana po domach ulotka, broszury, festyn w miasteczku, tablica ogłoszeniowa ustawiona w dobrze przemyślanym miejscu osiedla lub miasteczka, duże i małe spotkania. Im mniejsze środowisko, w którym pracuje grupa, im mniejsza grupa adresatów działań, tym mniejszą rolę odgrywać będą środki masowego przekazu, choć zawsze są ważne.

Warto współpracować z mediami ponieważ:

- informacja zamieszczona w prasie, podana przez radio, czy zaprezentowana przez telewizję, dociera do dużej grupy mieszkańców i jest znakomitą reklamą i promocją działań grupy;
- informacje w massmediach o przedsięwzięciu realizowanym przez grupę powodują wzrost zaufania społecznego do działań i członków grupy;
- prezentacja działań grupy w massmediach pozytywnie wpływa na samą grupę, powodując wzrost „wiary w siebie”, poza tym przyciąga inne osoby do grupy;

---

<sup>10</sup> Regulska J. (red): Grochem o ścianę...? Polityka informacyjna samorządów terytorialnych. FRDL. Warszawa 1997

- dobre stosunki grupy z massmediami są bardzo dobrym argumentem wobec władzy lokalnej oraz sponsorów, zwykle przekonują ich do współpracy z grupą; sponsorzy mają możliwość dodatkowej reklamy, a władze lokalne zyskują w oczach społeczeństwa.

Tworzenie korzystnego obrazu swej działalności w otoczeniu społecznym wymaga działań zarówno długofalowych, jak i doraźnych, związanych z konkretnym wydarzeniem. Zaplanowanie akcji informacyjnej wymaga odpowiedzi na kilka pytań:

- Dlaczego chcemy informować?  
Cele, które formułujemy mają wpłynąć na odbiorcę, na jego wiedzę, jego opinię i przekonania, a także na zmianę jego zachowań. Wyróżniamy cele generalne, takie jak uświadomienie ludziom, że zespół istnieje i działa, i że ma efekty, że warto otoczyć go życzliwością. Taki cel wymaga systematycznego pojawiania się w mediach, ustawicznego przypominania się zawodnej i zmiennej opinii publicznej.  
Cele szczegółowe odnoszą się do konkretnych sytuacji i wydarzeń związanych z funkcjonowaniem grupy.
- Jako kto piszemy, głosimy, pokazujemy?  
Jako osoby pełnimy różne role. Od tego w jakiej roli przygotowujemy akcję informacyjną zależy jej postać i treść.
- Kto jest adresatem akcji informacyjnej?  
Najczęściej zwracamy się do społeczeństwa jako takiego, ale w istocie zwracamy się z informacją do różnych grup obywateli. Możemy zwracać się do mieszkańców jakiejś wsi lub osiedla, rolników albo przedsiębiorców, emerytów, bezrobotnych czy parafian. Aby komunikacja była skuteczna musi przemawiać do wiedzy i zainteresowań odbiorców. W zależności od rodzaju grupy odbiorców musimy użyć odpowiedniego języka, argumentów, miejsca umieszczenia komunikatu, aby do nich dotrzeć i ich przekonać.
- Co jest istotą przekazu?  
Główna myśl przekazu, sedno sprawy, przesłanie oddaje istotę tego, co chcemy przekazać. Przekaz powinien być tak sformułowany, aby odbiorcy po jego przeczytaniu lub wysłuchaniu większej całości potrafili z grubsza określić, o co chodziło w tej informacji. Do poszczególnych grup możemy kierować różne myśli zawarte w przekazie.
- Jakie formy przekazu zastosować?  
Istnieją trzy podstawowe formy przekazu i upowszechniania informacji:
  - przekazy drukowane (druki, plakaty, ogłoszenia, ulotki, foldery i afisze);
  - przekazy audiowizualne (filmy wideo, przeźrocza);

- imprezy (konferencje prasowe, wizyty w zakładach pracy, festyny, jarmarki itp.)

Skuteczna informacja to taka, która dociera do odbiorcy komunikatu, jest atrakcyjna i zmusza do zainteresowania oraz jest dla niego zrozumiała. Przy wyborze konkretnej formy przekazu należy kierować się dwoma kryteriami – jego atrakcyjnością i potencjalnym zainteresowaniem grupy, do której jest adresowana.

- Gdzie umieścić komunikat?

Punktem wyjścia powinna być precyzyjna analiza, jakie środki przekazu czytają, bądź oglądają ci, do których chcemy dotrzeć. Jeśli korzysta się z lokalnej i słuchanej anteny, to trzeba pamiętać o ulotności informacji radiowej, o tym, że powinna być powtórzona wielokrotnie. Jeśli korzysta się z lokalnej telewizji kablowej, to należy sprawdzić, ile rodzin spośród tych, do których chcemy dotrzeć, ogląda tę telewizję.

- Kiedy podać wiadomość i jak często powtarzać komunikat, aby dotarł do odbiorcy ?

Potrzebna jest wiedza o częstotliwości ukazywania się poszczególnych mediów, o tym, w jakich godzinach radio jest najchętniej słuchane. Koniecznie też trzeba znać terminy pracy redakcji, aby wiedzieć z jakim wyprzedzeniem trzeba dostarczyć materiał, by po niezbędnej obróbce redakcyjnej zdołał się ukazać. Trzeba też pomyśleć, ile czasu muszą mieć odbiorcy, by przygotować się do udziału w proponowanych przez nas działaniach. Kiedy dajemy relację z działania, wtedy warto zastanowić się, kiedy wiadomość jest jeszcze świeża i zainteresuje odbiorców.

Podsumowując polityka informacyjna powinna cechować się:

- wiarygodnością;
- profesjonalizmem,
- szybkością (aktualnością),
- konkretnością,
- otwartością i gotowością do współpracy.

#### Bibliografia:

1. Adair J.: Być liderem. Wydawnictwo Petit. Warszawa 1998
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2005
3. Broniewska G.: Studia i materiały Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu w Łodzi
4. Mika S.: Psychologia społeczna. PWN. Warszawa 1981
5. Regulska J. (red): Grochem o ścianę...? Polityka informacyjna samorządów terytorialnych. FRDL. Warszawa 1997

6. Strelau J.: Psychologia, t. 3. GWP. Gdańsk 2000
7. Trutkowski C., Masny T. w pracy zbiorowej: Jak wziąć się do dzieła? Przewodnik dla obywateli. Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Warszawa 1996, s. 14

---

*Pasłęk, 21-22 listopada 2005 roku.*

---

*Warsztaty w realizowane ramach projektu Związku Gmin Kanalu Ostródzko – Elbląskiego i Pojezierza Iławskiego w Ostródzie pn. „Łączy nas Kanał Elbląski – partnerstwo sposobem aktywizowania mieszkańców”.*

*Zostały sfinansowane ze środków Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnych – Sekcja Orientacji oraz ze środków budżetu państwa w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004-2006” Działanie 2.7. ”Pilotażowy Program Leader +”.*

*Nadzór prowadzi Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa w Warszawie oraz Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w Warszawie.*

---

