

Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie

Dr inż. Bartłomiej Moszoro | Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
| Bartlomiej.Moszoro@zut.edu.pl

Abstrakt

Autor przedstawia ewolucję pojęcia przywództwa i znaczenie zarządzania kompetencjami w organizacji. Na podstawie modelu kompetencji przywódczych i danych empirycznych ukazuje istotę przywództwa jako dwustronną relację między liderem a pracownikami. W tej relacji przywódcy powinni być ludźmi wyróżniającymi się umiejętnościami interpersonalnymi, a szczególnie umiejętnością pracy zespołowej i kompetencjami osobistymi, wynikającymi z pracy nad sobą. Zdolność tworzenia strategii, stale budujący się autorytet przywódców oraz odpowiedni system wspierania rozwoju kompetencji pracowników nadają kierunek rozwoju organizacji.

JEL: M12

Wprowadzenie

Problem przywództwa, który od dawna jest przedmiotem zainteresowań w naukach o zarządzaniu, w ostatnich latach wydaje się diametralnie zmieniać swój obraz. Przywykło się kojarzyć temat przywództwa z biografiami wielkich ludzi, takich jak: Gandhi, Churchill, Iacocca czy Jobs. Jednak najnowsza literatura przedmiotu oraz materiały pochodzące z interdyscyplinarnej konferencji think-tank *Człowiek, społeczność, organizacja*, która odbyła się w dniach 23–26 września 2010 r. w Połczynie-Zdroju, potwierdzają rzeczywistą zmianę kierunku potrzebnych badań i narzędzi w rozwiązywaniu realnych problemów w tym zakresie.

Obecnie pojmowane przywództwo, w odróżnieniu od wcześniejszego ideału osamotnionego przywódcy na szczycie organizacji, przypomina styl, w którym dominuje praca zespołowa kompetentnego menedżera, jednocząca wysiłki wielu osób ukierunkowanych na realizację misji

i wizji organizacji. Przywództwo stało się pojęciem relacyjnym. Organizacje to nie tyle grupy ludzi, którymi przewodzi samotny przywódca, ile zespół zaangażowanych pracowników, gdzie zarówno przywódca, jak i jego współpracownicy robią wszystko, aby osiągnąć sukces. Ewolucja pojęcia przywództwa poszerzała horyzonty badawcze, aby lepiej było można zrozumieć człowieka i jego otoczenie. Pytanie zarezerwowane kiedyś dla antropologów, filozofów czy teologów – „Kim jest człowiek?” – stało się aktualne w tym obszarze zarządzania. Niektóre podejścia można utożsamiać ze spotykaną w literaturze koncepcją „mistrzostwa osobistego” (Covey 2007) i „inteligencji emocjonalnej” (Goleman 1997), gdzie od przywódcy, poza efektywnością, oczekuje się zachowań etycznych oraz integralnego podejścia do człowieka (Cardona, García-Lombardía 2005: 22–23).

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie istoty przywództwa i jego znaczenia, jako klucza do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Został opracowany na podstawie tez postawionych w trakcie panelu dyskusyjnego, materiałów pochodzących z ankiet skierowanych do grupy uczestniczącej w konferencji oraz analizy światowej literatury przedmiotu.

| Pojęcie przywództwa a przywództwo oparte na kompetencjach – rozważania teoretyczne

Model przywództwa a model organizacji

Pojęcie przywództwa uległo zmianie wraz ze zmianą spojrzenia na organizację. Tradycyjne podejście do organizacji kojarzy się z „organizacją hierarchiczną”, w której ludzie byli potrzebni jedynie do realizacji określonych zadań. Od pracownika nie oczekiwano niczego poza wykonaniem z góry określonych obowiązków. Niepotrzebne były jego inicjatywa i innowacyjność, dlatego też postawa pracowników cechowała się całkowitą biernością. Motywacja oparta na wynagrodzeniu miała charakter jedynie zewnętrzny, co sprawiało, że jakość wykonywanej pracy odpowiadała minimalnym wymogom ściśle wynikającym z umowy. Ówczesne podejście do przywództwa skupiało się głównie na cechach osobowości „wielkich liderów”. Takie podejście jest też znane w literaturze jako teoria wielkich ludzi oraz teoria cech i zostało pogłębione m.in. przez R.M. Stodgill (1974). Do dzisiaj pojawiają się prace utrzymane w podobnym stylu. Na przykład R. Tedlow w 2001 roku przedstawił artykuł o tym, czego można się nauczyć od „amerykańskich tytanów” na podstawie doświadczeń wybitnych przedsiębiorców, takich jak: Andrew Carnegie, Thomas Watson i Sam Walton (Tedlow 2001). Ogólnie rzecz biorąc, w takim podejściu podwładni byli tylko „pionkami” w grze wielkich ludzi, charakteryzujących się męskością, inteligencją, dominacją oraz energią. Przywództwo oznaczało jednostronną relację, nie uwzględniało cech osobowości pracowników ani ich inicjatywy. Dobry przywódca miał być silnym i mądrym rozkazodawcą.

W koncepcji „organizacji profesjonalnej” skoncentrowano się na kierowaniu przez cele – *management by objectives* (MBO) oraz stosowaniu na szeroką skalę delegowania uprawnień decyzyjnych (koncepcja *empowerment*). Tu inicjatywa pracowników związana z poszukiwaniem sposobów działania zmierzającym ku realizacji wyznaczonych celów jest jak najbardziej pożą-

dana. W tej koncepcji menedżer postrzega siebie jako profesjonalistę, który ma cele do osiągnięcia i znaczną swobodę działania, a nie zadania do wykonania. On wie najlepiej, jak działać, jest niezależny i skupia się na ich realizacji. Pokonuje przy tym wszelkiego rodzaju trudności związane z uczeniem się, ryzykiem oraz ciężarem podejmowanych przez siebie decyzji. Poza motywacją zewnętrzną w postaci wynagrodzenia za osiągnięcie postawionych celów pojawia się motywacja wewnętrzna, związana z indywidualnym rozwojem jednostki (menedżera) wynikającym z wyzwania, jakie stanowią określone cele. Niestety rozwój ten jest postrzegany jedynie w kontekście osiągnięcia celów i z tego powodu ma charakter indywidualny (własna kariera). Nie uwzględnia się rozwoju osób podległych danemu menedżerowi (nie leży to bezpośrednio w jego interesie), chyba że rozwój podwładnych został ujęty w jego celach.

W koncepcji „organizacji profesjonalnej” badanie przywództwa z perspektywy cech wyróżniających „wielkich liderów” nie sprawdziło się. Potraktowano więc problem przywództwa od innej strony, poszukując odpowiedzi na pytanie, jak powinno zmieniać się zachowanie przywódcy w różnych sytuacjach (*contingency theory*). Przykładem podejścia sytuacyjnego jest siatka kierownicza R. Blake’a i J. Mouton (Blake et al. 1982). Słabym punktem takiego podejścia pozostało to, że pomimo przeprowadzenia dużej liczby badań nie określono, jaki styl przewodzenia jest najbardziej efektywny w *prawie każdej* sytuacji.

Istnieją też inne teorie, które klasyfikuje się do sytuacyjnych. Najbardziej klasyczna wśród nich to przywództwo sytuacyjne autorstwa Herseya i Blancharda z 1969 roku. Według tej teorii menedżerowie dostarczają poszczególnym pracownikom wsparcia w zależności od poziomu rozwoju pracownika, który uwzględnia jego umiejętności i stopień zaangażowania. Niejaką ewolucją tej teorii jest model Fiedlera, gdzie skuteczność przywództwa jest funkcją dopasowania jego stylu do tzw. sytuacji przywódczej oraz teoria ścieżki do celu House’a, w której przywódca usuwa przeszkody stojące na ścieżce do celów (Avery 2009: 43–46).

Powstały również koncepcje opierające się na dwóch typach przywództwa: transakcyjnym i transformacyjnym (Bass 1990). Przywódca transakcyjny motywuje ludzi, konstruując system nagród i kar, stosowany zgodnie z własnymi oczekiwaniami. Jest to styl nakazowo-kontrolny, oparty głównie na władzy formalnej. Znanym przedstawicielem tego podejścia jest G. Yulk. Lider transformacyjny natomiast stosuje styl oparty na inspirowaniu ludzi oraz autorytecie nieformalnym. Jest nonkonformistą, ma wizję i charyzmę. Zmienia nie tylko stan rzeczy, lecz także marzenia i ideały swoich zwolenników. Te dwa style różnią się przede wszystkim sposobem, w jaki lider wpływa na swoich współpracowników, a ich efektywność zależy od sytuacji, w której są stosowane. Wśród autorów koncepcji transformacyjnej można też wymienić J. Burnsa.

W końcu należy wspomnieć o koncepcji „organizacji kompetentnej” (Cardona, García-Lombardía 2005), którą można scharakteryzować jako zarządzanie przez misję. To właśnie na misji opierają się cele organizacji, nadając im odpowiedni kontekst. Dzięki temu cele stają się bardziej dynamiczne i uwzględniają wartości przyjmowane w danej organizacji. Cardona i García-Lombardía podpowiadają menedżerom nie tylko *co należy zrobić*, ale też *w jaki sposób* i *jakimi wartościami* mają się kierować w osiągnięciu celów. Inicjatywa menedżerów, niezależnie od szczebla zarzą-

dzania, nie jest tu mniejsza niż w organizacji profesjonalnej, a świadomość działania w służbie misji dodaje im energii. Misja tworzy w organizacji więzi współzależności. Pracuje się dla misji, a nie dla celów, które mogą być arbitralne (zachcianka konsultanta lub firmy macierzystej). Nie ma indywidualizmu, liczy się zespół. Poza motywacją zewnętrzną – wynagrodzeniem – i wewnętrzną – wynikającą z zawodowego rozwoju pracownika (menedżera), pojawia się trzeci rodzaj motywacji: motywacja transcendentna. Polega ona na satysfakcji, jaką menedżer odczuwa na skutek tego, że swoją pracą przyczynił się do osiągnięcia celów i misji, zgodnie z którą funkcjonuje organizacja.

Takie podejście do przywództwa można też określić jako *transcendentne przywództwo*, polegające na osobistej relacji między przełożonym a podwładnym, w której współpracownik jest osobiście zaangażowany w spełnieniu wartościowej dla niego misji. W tym podejściu relacja i motywacja posiadają głębsze podstawy niż w stylu transakcyjnym (ekonomiczne) czy transformacyjnym (zawodowe korzyści). Lider stosuje styl oparty na osobistym zaufaniu i motywacji wyższego rzędu (Cardona i García-Lombardía 2005: 53).

Styl przewodzenia, odpowiadający organizacji kompetentnej, wymaga od menedżera, by wspierał rozwój podwładnego i sposób wykonywania przez niego pracy, co określane jest jako *coaching*. Menedżer poza monitorowaniem wyników interesuje się zawodowym rozwojem podwładnych. System oparty na kompetencjach stanowi narzędzie, które ułatwia to zadanie: określa, jakie kompetencje są wymagane w każdej sytuacji, szacuje ich aktualny stan i skupia się na ich doskonaleniu. To właśnie menedżerowie odpowiadają za szkolenie swoich ludzi. Historyczny zarys ewolucji przywództwa zaproponowany przez Cardonę i García-Lombardię przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 | Ewolucja pojęcia przywództwa z perspektywy postrzegania organizacji

Typ organizacji	Styl zarządzania	Motywacja	Postawa pracownika	Przywódca	Podejście do przywództwa	Wybrani przedstawiciele
Oparta na hierarchii	Zarządzanie przez zadania – „rozkazuj i kontroluj”	<ul style="list-style-type: none"> Zewnętrzna (wynagrodzenie za wykonywanie zadań) 	Bierna, wykonuje zadania według umowy, nie potrzebuje inicjatywy, uważa siebie jako podwładnego	Mądry, silny rozkazodawca, cała inicjatywa po jego stronie	Deskrypcyjne, oparte na opisie „wielkich liderów”	R. Stodgill, H. Altmann, R. Tedlow
Oparta na profesjonalizmie	Zarządzanie przez cele, delegowanie obowiązków (<i>empowerment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Zewnętrzna (wynagrodzenie za osiągnięcie wyników) i Wewnętrzna: podejmuje ryzyko i pokonuje trudności, ponieważ chce osiągnąć cele 	Proaktywna w zakresie osiągania celów, postrzega siebie jako profesjonalistę, który stawia czoło wyzwaniom	Profesjonalista, kompetentny (wie jak osiągnąć cele), bezwzględny i zdeterminowany w dążeniu do wyznaczonych celów	<ul style="list-style-type: none"> Podejście sytuacyjne, opisujące różne scenariusze; podejście transakcyjne oparte na formalnym systemie motywacyjnym; podejście transformacyjne opartym na charyzmie i wizji przywódcy 	P. Hersey i K. Blanchard, J. Burns, G. Yukl, B. Bass, F. Fiedler, R. Blacke i J. Mouton

Oparta na kompetencjach	Zarządzanie przez kompetencje, rozwój pracowników, coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Zewnętrzna, • wewnętrzna i • transcendentna: pracuje nie tylko aby osiągnąć cele w krótkim terminie ale poświęca się na służbę misji, we współpracy z potrzebami ogółu. 	Proaktywna w zakresie spełnienia misji i celów organizacji, postrzega siebie jako część zespołu, silnie powiązany przez współzależność	Kompetentny lider, który angażuje wszystkich w realizacji misji organizacyjnej, stwarza trwałe więzi współzależności budując zespół w oparciu o zaufanie	Podjęcie relacyjne oparte na modelu rozwoju kompetencji i coachingu.	C. Woodruffe, R. Boyatzis, P. Cardona i P. Garcia-Lombardía
-------------------------	---	---	--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cardona, Garcia-Lombardía (2005: 15–26).

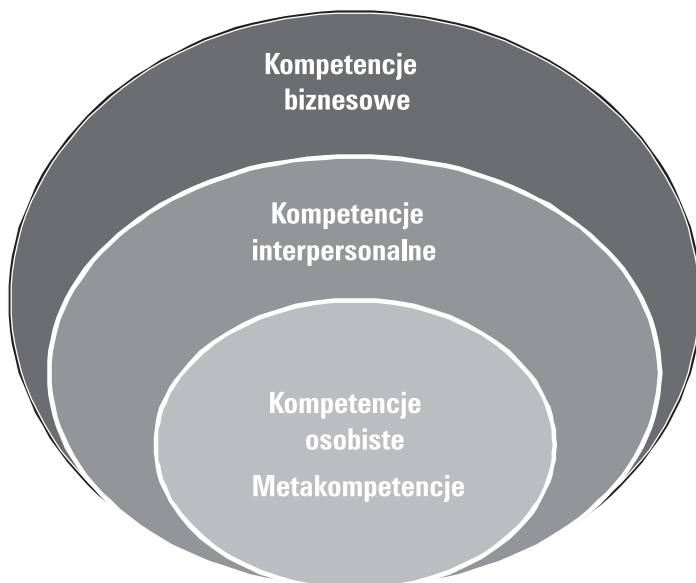
Kompetencje menedżerskie

W organizacji kompetentnej rozwój i doskonalenie przywódców wiążą się z rozwojem konkretnych ich kompetencji (Cardona, Garcia-Lombardía 2005: 37). Polega to nie tyle na pogłębieniu cech osobowości prawdziwego lidera, ile na poszukiwaniu efektywnych praktyk lub nawyków, które liderzy mogą rozwijać, realizując swoje funkcje zarządzania.

Pojęcie kompetencji związane jest z badaniami McClellanda nad sukcesem zawodowym. Według jego obserwacji, ani testy na inteligencję, ani testy umiejętności, ani też wyniki akademickie nie były w stanie przewidzieć sukcesu w karierze. W literaturze można znaleźć precyzyjną definicję kompetencji. Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba przyswoiła i którą się posługuje (Whiddett, Hollyforde 2003: 13). Ogólnie kompetencja jest pojęciem szerszym od kwalifikacji i obejmuje ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny (Pocztowski 2003: 153).

Istotny wkład w badania nad kompetencjami wniósł Boyatzis, który w swojej pracy zidentyfikował krytyczne kompetencje, jakie powinni mieć wszyscy menedżerowie. Opierając się na pracy Boyatzisa, Woodruffe zdefiniował kompetencje jako *dające się obserwować zachowania*, które przyczyniają się do sukcesu osoby w wypełnianiu funkcji lub zadania (Woodruffe 1990). Sugerował on, że kompetencje można zmierzyć. Definicję tę rozszerzyli następnie Cardona i Chinchilla, traktując kompetencje jako *dające się obserwować zachowania o charakterze nawykowym* (Cardona i Chinchilla 2000).

Rysunek 1 | Wymiary kompetencji menedżerskich



Źródło: Cardona, García-Lombardía (2005: 38).

Model wymiarów kompetencji menedżerskich (zob. rysunek 1) obejmuje trzy poziomy kompetencji:

- ▶ **Wymiar biznesowy** – kompetencje, które mają na celu wytworzenie wysokiej wartości ekonomicznej dla firmy: wizja biznesu, wizja organizacji, zarządzanie zasobami, orientacja na klienta, *networking*, negocjacje.
- ▶ **Wymiar interpersonalny** – kompetencje, które umożliwiają menedżerowi rozwijanie umiejętności pracowników oraz pomaganie im w dobrym wykonywaniu pracy: komunikacja, zarządzanie konfliktem (zdolność do rozwiązywania konfliktów), charyzma, delegowanie, *coaching*, praca zespołowa.
- ▶ **Wymiar osobisty** – kompetencje, które budują zaufanie u pracowników oraz pomagają im utożsamić się z misją organizacji. Kompetencje te podzielono na zewnętrzne – proaktywność (inicjatywa, optymizm, ambicja; zarządzanie sobą: zarządzanie czasem, zarządzanie informacją, zarządzanie stresem) oraz wewnętrzne – doskonalenie osobiste (samokrytycyzm, znajomość siebie i własnych reakcji, otwartość na zmianę lub uczenie się; władza nad samym sobą: podejmowanie decyzji, samokontrola (męstwo), równowaga emocjonalna, uczciwość lub integralność osobista).

Przywództwo oparte na kompetencjach oznacza, że lider może umocnić spójność organizacji przez rozwój potencjału swoich współpracowników i odpowiednie motywowanie w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Aby to było możliwe, potrzebne są kompetencje, które może

nabywać i rozwijać w drodze treningów i osobistego wysiłku. Główne założenie w podejściu Cardona i García-Lombardía opiera się na twierdzeniu, że człowiek nie rodzi się przywódcą, ale się nim staje. Poprzez określenie roli przywódcy oraz działania, które się z nią wiążą, możliwe jest określenie kompetencji potrzebnych do efektywnego wykonania funkcji przewodzenia.

Kompetencje polskich menedżerów: jak daleko od ideału? Przegląd wyników badań

Na świecie oraz w Polsce coraz popularniejsze są badania mające na celu diagnozę kompetencji menedżerów. Między innymi w 2007 roku, na podstawie zestawu kompetencji pożądanых dla dyrektorów i kierowników, określonego przez zespół ekspertów (Jurek, Filipowicz 2007), przeprowadzono badania kompetencji polskich dyrektorów i menedżerów na próbie 480 osób (kierowników i dyrektorów) pracujących w 12 organizacjach funkcjonujących na polskim rynku. W badaniach tych zastosowano metodę 360 stopni i zbadano posiadany przez menedżerów poziom poszczególnych kompetencji, a następnie dokonano porównania między kompetencjami posiadanymi a pożądanymi.

Wyniki badań pokazały, że na stanowiskach dyrektorskich wymagany jest istotnie wyższy poziom kompetencji niż w przypadku niższych stanowisk menedżerskich. Najbardziej dostrzegalne różnice – na korzyść dyrektorów – wystąpiły w przypadku następujących kompetencji: ocena i rozwój podwładnych, delegowanie, dążenie do rezultatów oraz motywowanie. Generalnie, różnice pomiędzy „idealnym dyrektorem” a „idealnym menedżerem”, pod względem zarówno pożądanых i posiadanych kompetencji, były bardzo małe. Jedyne istotne różnice można zaobserwować w zakresie pożądanego poziomu wymaganych kompetencji. Praktyka zatem wskazuje, że w polskich firmach dyrektorom stawia się większe wymagania. Ponadto dyrektor jawi się jako osoba znająca zakres zadań swoich podwładnych, ale nie zawsze rzeczywiście skutecznie rozwijająca swoich podopiecznych.

Jednakże badania przeprowadzone w 2003 roku przez Centrum Kształcenia i Doradztwa PROFES na próbie 73 polskich przedsiębiorstw wskazały na istotne różnice między wymaganym a realizowanym poziomem kompetencji menedżerów (Krokosz et al. 2004). Na podstawie tych badań opracowano listę kompetencji, nad którymi badani menedżerowie powinni przede wszystkim pracować ze względu na ich wagę i niski poziom stosowania. Na pierwszym miejscu znalazło się „liderowanie”, a następane: zarządzanie ludźmi, budowanie zespołu, *coaching*, komunikacja i asertywność, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, zarządzanie czasem.

Badania te pokazały również, że polski menedżer koncentruje się raczej na budowaniu zaufania do siebie i własnej pozycji w zespole niż na budowaniu zaufania między członkami zespołu. Zarządza pojedynczymi ludźmi w zespole, a nie całym zespołem. Najczęstsze zachowania polskich menedżerów są typowe dla komunikacji jednostronnej: „jego komunikacja jest zrozumiała i klarowna”, „kiedy mówi, jest przekonujący”. Najbardziej wypadły zachowania menedżerów charakterystyczne dla komunikacji dwukierunkowej. Jeżeli chodzi o *coaching*

(pomaganie podwładnym w osiągnięciu lepszych wyników, w ich rozwoju), to podstawą jego stosowania przez menedżera jest znajomość mocnych i słabych stron pracowników. Nie jest ona niestety odpowiednio wykorzystywana. Jedno z najniżej ocenionych zachowań menedżera to dbanie o rozwój swoich podwładnych, posiadanie planu rozwoju i szkoleń członków zespołu. Jeszcze niżej oceniono udzielanie przez menedżerów na bieżąco informacji zwrotnej swoim podwładnym.

Interesujące wydają się wyniki badań pt. „Profil kompetencji”, przeprowadzonych w 2009 roku na próbie 1000 polskich menedżerów, reprezentujących różne branże (Krawczyński 2009: 12–13). Pytania miały charakter otwarty, co oznaczało brak gotowego schematu odpowiedzi i zmuszało do głębszej analizy problemu. Najczęściej wymienianymi przez menedżerów kompetencjami były: zarządzanie zespołem i komunikacja (obie po 14,0%). Zarządzanie zespołem rozumiane było jako umiejętność planowania pracy zespołowej, wytyczania i delegowania zadań podwładnym, motywowanie oraz analizowanie rezultatów pracy. Komunikacja natomiast – jako spotykanie się z pracownikami, przekazywanie poleceń, wysłuchiwanie pomysłów, skarg czy oczekiwań. Motywacja znalazła się na trzeciej pozycji wśród wymienionych potrzebnych kompetencji (13,8%), a czwartą pozycję – ostatnią, która przekraczała 12,6% odpowiedzi – zajęło odpowiednie doświadczenie.

Podsumowując, można stwierdzić, że problematyka identyfikacji i rozwoju kompetencji przywódców jest obecnie popularnym obszarem badań. Na podstawie przedstawionych wyników badań można wnioskować, że kadra kierownicza nie rozwinęła jeszcze tych kompetencji do pożądanego poziomu. Wydaje się, że zagadnienia związane z dbaniem o rozwój podwładnych oraz budowaniem zespołów wymagają szczególnej uwagi.

| **Kompetencje przywódcze – wyniki badań i wnioski z projektu *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja***

Zagadnienie poświadanych i posiadanych kompetencji menedżerskich było tematem dyskusji eksperckiej, która miała miejsce podczas konferencji *Czas na rozwój...* Interdyscyplinarna grupa uczestników wykonujących różne zawody miała szerokie spojrzenie na problematykę przywództwa w organizacjach. W panelu dyskusyjnym uczestniczyli: prezes małego przedsiębiorstwa z branży medycznej, który równocześnie zasiada w zarządzie międzynarodowej spółki, osoba z doświadczeniem w spółkach państwowych piastująca wysokie stanowiska, dyrektor średniej wielkości przedsiębiorstwa budowlanego, psycholog, menedżer średniego szczebla administracji publicznej, artysta, prezes firmy high-tech, dziennikarka pełniąca obecnie funkcje na placówce dyplomatycznej, osoba zarządzająca własną kliniką stomatologiczną oraz wykładowca akademicki. Mentorem dyskusji był Konrad Jaskóła, prezes Polimex-Mostostal S.A.

W trakcie dyskusji próbowano scharakteryzować idealnego przywódcę i wyróżniono następujące jego cechy:

1. buduje zespół i kieruje grupą ludzi,
2. ma zdolności do budowy strategii rozwoju organizacji,

3. wyznacza zadania i egzekwuje ich realizację,
4. buduje pozytywną atmosferę w grupie,
5. stale buduje swój autorytet.

Dyskutanci podzielali zdanie, że w obecnych czasach nie ma samotnych przywódców, chociaż często są samotne decyzje, szczególnie te trudne i istotne dla organizacji. Przywódca musi stworzyć zespół ludzi, którzy będą dążyć do realizacji celów przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące składu zespołów zarządzających należą do najtrudniejszych, a zarazem najważniejszych, jeśli chodzi o przyszłość przedsiębiorstwa. Przywódca musi mieć:

- a) kompetencje i umiejętności potrzebne na danym stanowisku;
- b) odpowiedni temperament oraz ukształtowany, silny charakter.

Lider, chcąc zbudować zespół współpracowników, może opierać swoje decyzje na opiniach psychologów. Dodatkowo, przywódca powinien szukać ludzi, którzy mają odpowiednie doświadczenie, tzn. odnieśli sukces, sprawdzili się. Dzięki temu łatwiej będzie powierzyć im decydujące funkcje, szczególnie w sytuacjach krytycznych.

Prawdziwy przywódca ma dar jednania ludzi, rozwiązywania konfliktów i umiejętności docierania do ludzi. Wyczuwa i odróżnia – dzięki intuicji i doświadczeniu – różnice w charakterach i sposobach komunikacji swoich współpracowników. Ta znajomość ludzi sprawia, że potrafi stawiać bardzo wysokie i konkretne wymagania wobec niektórych pracowników, a innym zostawić wolną rękę na inicjatywę. Przywódca chroni też pracownika, nie przydzielając mu zadań, do których jeszcze nie jest gotowy. Na przykład specjalista ds. finansów może kompetentnie wywiązać się ze swoich zadań, ale nie sprawdzić się w zarządzie firmy z powodu lęku przed podejmowaniem decyzji. Takiego specjalistę przywódca pozostawi na stanowisku, na którym jest skuteczny.

Druga cecha przywódcy dotyczy kreowania przyszłości przedsiębiorstwa. Decyzje podejmowane przez niego determinują rozwój organizacji. Z tego powodu przywódca powinien wyróżniać się dalekowzrocznością oraz posiadaniem jasnej wizji organizacji, bez której nie można prowadzić ludzi.

Podejmując decyzje kadrowe, musi też zadbać o równowagę zespołu. Dotyczy to zarówno kompetencji potrzebnych do realizacji wyznaczonych zadań w obrębie celów przedsiębiorstwa, jak i dyspozycyjności pracowników, np. kobiet mających małe dzieci. W tym zakresie konieczne jest, aby przywódca znał swoich ludzi (również ich sytuację osobistą), a pracownicy, którzy stają się współpracownikami lidera, nie ukrywali, na czym im zależy i jakie są ich osobiste wymagania.

Osoba, która chce być przywódcą, powinna konsekwentnie dążyć do celów i stale wszystkich mobilizować. Przywódca raczej pociąga, a nie popycha innych. Z tego powodu bardzo ważna jest atmosfera, którą lider stworzy w miejscu pracy. Jego nastawienie powinno być zadaniowe, aktywne, a nie bierne i obronne. Szuka potrzebnych rozwiązań i potrafi podejmować szybkie decyzje. Przekazuje swoim sposobem bycia jasne przesłanie do grupy i jest dla niej stałym punk-

tem odniesienia. Przywódca, który potrafi doceniać współpracowników, zachęca ich do zaangażowania. Aby atmosfera w przedsiębiorstwie była dobra, musi też dbać o zdrowie fizyczne i psychiczne podwładnych. Pracownicy powinni czuć się częścią zespołu, a do tego konieczne jest poczucie wsparcia ze strony lidera.

Lider stale buduje swój autorytet, oparty zarówno na osiągnięciach, jak i na własnej osobowości. Przywódca jest „twarzą” organizacji, ale nie wystarcza to w kontaktach osobistych. Ludzie zaufają jedynie osobie konsekwentnie, której działania są konsekwencją odpowiedniego podejścia oraz opanowania emocji (inteligencji emocjonalnej). Szef, który chce być dobrym przywódcą, musi również starać się o własny wielowymiarowy rozwój, np. znajdując czas na literaturę, na refleksję i hobby. Podsumowując, dobry przywódca to człowiek o silnej osobowości, który pracuje nad sobą (rozwija kompetencje osobiste), jest kompetentny, ale przede wszystkim etyczny.

W celu oceny istotności kompetencji przywódczych na podstawie modelu zaproponowanego przez Cardonę i García-Lombardię przeprowadzono ankietę skierowaną do uczestników konferencji. Informację uzyskano od 37 osób, z których ponad 40% stanowiły kobiety, a ponad 90% osób miało wyższe wykształcenie.

Respondenci poproszeni zostali o zhierarchizowanie – na podstawie własnych doświadczeń – najważniejszych cech kształtujących skutecznego przywódcę, wybierając 5 kompetencji z 19 (wymiar interpersonalny i osobisty modelu). W badaniu skoncentrowano się jedynie na dwóch wymiarach modelu kompetencji menedżerskich (pominięto wymiar biznesowy) w celu skupienia uwagi na kształtowaniu cech przywódców. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stworzono współczynnik określający wagę danej kompetencji (za pierwsze miejsce w hierarchii uzyskano 5 punktów, drugie 4 punkty, trzecie 3, czwarte 2 i piąte 1). W zależności od liczby takich samych odpowiedzi wynik odpowiednio pomnożono. Powyższy współczynnik nazywano współczynnikiem „PZ”. Im wyższa jest jego wartość, tym większa rola danej kompetencji (zob. tabela 2).

Tabela 2 | Ranking kompetencji o najważniejszym znaczeniu w kształtowaniu przywódcy

Pozycja w rankingu	Kompetencja	Współczynnik „PZ”	Wymiar kompetencji
1	Praca zespołowa	47	Interpersonalny
2	Podjęcie decyzji	33	Osobisty
3	Coaching : pomoc innym w rozwijaniu potencjału osobistego	31	Interpersonalny
4	Komunikatywność	28	Interpersonalny
5	Delegowanie	28	Interpersonalny
6	Uczciwość	28	Osobisty
7	Inicjatywa	25	Osobisty
8	Zdolność do rozwiązywania problemów	24	Interpersonalny
9	Optymizm	21	Osobisty
10	Zarządzanie informacją	19	Osobisty

11	Zarządzanie czasem	19	Osobisty
12	Równowaga emocjonalna	13	Osobisty
13	Znajomość siebie i swoich reakcji	13	Osobisty
14	Ambicja	12	Osobisty
15	Charyzma	11	Interpersonalny
16	Męstwo	8	Osobisty
17	Zarządzanie stresem	5	Osobisty
18	Otwartość na zmianę	5	Osobisty
19	Samokrytyka	1	Osobisty

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Pięć na sześć kompetencji z wymiaru interpersonalnego znalazło się wśród ośmiu najważniejszych kompetencji menedżerskich, praca zespołowa – czyli umiejętność podtrzymywania wśród członków zespołu atmosfery współpracy, komunikacji oraz zaufania – uzyskała pierwsze jako kluczowa kompetencja przywódcy. Takie wyniki najlepiej obrazują, że przywództwo przestało być postrzegane przez pryzmat cech charakteru niezwykłych, działających w samotności „herośów”, a stało się kwestią dobrej współpracy między liderem a zespołem.

Wyniki badań wskazują ponadto na istotę coachingu. Wynik ten jest spójny ze wspomnianymi badaniami Centrum Kształcenia i Doradztwa PROFES (Krokosz, Kwiecińska-Rudowicz, Olszewski 2004).

Kompetencja określona w badaniach jako uczciwość znalazła się też wysoko na liście pożądanych cech przywódczych. Nie ulega wątpliwości, że jest to kamień probierczy w relacjach międzyludzkich i element niezbędny w budowaniu trwałego przywództwa. Jest to zgodne z wnioskami wynikającymi z panelu dyskusyjnego.

Z przedstawionego rankingu kompetencji wynika również, że charyzma, kompetencja interpersonalna nie zdają się niezbędne w przewodzeniu zespołem ludzi. Można przypuszczać, że zostaje ona niejako zastąpiona przez wymiar osobisty przywódcy, który jest uczciwy, ma inicjatywę i optymizm, umiejętnie zarządza czasem i informacją, jest emocjonalnie zrównoważony, zna siebie i jest ambitny.

Zastanawiający jest fakt, że samokrytyka, czyli umiejętność przyjmowania informacji zwrotnych i uczenia się z nich, została oceniona najniżej. Choć trudno jest to racjonalnie wytłumaczyć, potwierdza to, na co wskazały też inne badania, że polscy menedżerowie nie potrafią przyjmować i wykorzystać informacji zwrotnej na ich własny temat (Krokosz et al. 2004).

| **Zakończenie**

Współcześnie skuteczne organizacje opierają się na wiedzy i inicjatywie pracowników. Przewodzenie będące w przeszłości jednokierunkowym procesem stało się dwukierunkową relacją między liderem a pracownikami. Okazuje się, że przywództwo ma istotny wpływ na skuteczność

i wyniki przedsiębiorstwa. Obecna literatura przedmiotu przedstawia to zjawisko jako organizację opartą na kompetencjach. W takiej organizacji przywódca angażuje wszystkich pracowników w realizację misji, tworząc trwałe więzi współzależności i zaufania.

Na podstawie badań ankietowych i wniosków wypływających z panelu dyskusyjnego można stwierdzić, że rola przywódcy w obecnych organizacjach jest bardzo znacząca. Przeprowadzone dyskusje i badania potwierdziły też, że obecnie czasy wymagają od kierowników i szefów stania się prawdziwymi przywódcami, tzn. ludźmi spójnymi, wyróżniającymi się umiejętnościami interpersonalnymi, a zwłaszcza umiejętnością pracy zespołowej. Szczególnie ważne dla przywódców są: zdolność tworzenia strategii, jasna wizja przyszłości, pomoc w rozwijaniu potencjału innych, stale budujący się autorytet oraz etyczna postawa, ponieważ to one nadają kierunek rozwoju organizacji.

Sukces organizacji, traktowanej jako instytucja oparta na ludziach, niewątpliwie na pierwszym miejscu opiera się na rozwoju menedżerów jako przywódców. Kształtowanie przywódców to przede wszystkim umiejętne wspieranie ich doskonalenia przez stosowane systemy zarządzania i relacje międzyludzkie. Od nich zależy postawa, jaką pracownik przyjmuje, a w związku z tym jego zaangażowanie i spełnienie osobiste. Model rozwoju przywódców oparty na kompetencjach, proponowany przez Cardonę i Garcíę-Lombardię, wydaje się praktycznym narzędziem dla kadry kierowniczej zarówno w realizacji misji i celów, jak i w kształtowaniu kompetencji przywódczych pracowników.

B I B L I O G R A F I A

Avery G. (2009) *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.

Bass B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, zima.

Blacke R., Mouton J. (1982) Comparative Analysis of Situational and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, wiosna 1982.

Boyatzis R.E. (1982) *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.

Burns J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cardona P., Chinchilla, N. (2000) *Evaluacion y desarrollo de las competencias directivas*. Barcelona: IESE.

Cardona P., Garcíá-Lombardiá P. (2005) How to develop leadership competencies. Pamplona: Eunsa (polskie wydanie: [2010] *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*. Kraków: Wydawnictwo M.

Covey S. (2007) *7 nawyków skutecznego działania*. Warszawa: Rebis.

Fiedler F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Goleman D. (1997) *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

Hersey P., Blanchard K.H. (1969) Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, Vol. 23.

Jurek P., Filipowicz G. (2007) *Badania pt. Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, <http://www.profirma.com.pl/x.php/1.394/Kompetencje-kadry-menedzerskiej-w-Polsce.html>

Koźmiński K., Jo Hatch M., Kostera M. (2005) *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Oxford: Blackwell Publishing.

Krawczyński K. (2009) Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów. *Business Coaching*, nr 1.

Krokosz E., Kwiecińska-Rudowicz D., Olszewski A. (2004) Kierunki rozwoju polskich menedżerów. *Personel i Zarządzanie*, nr 1.

Maslyk-Musiał E. (red.) (2005) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Warszawa: WSM.

Pocztowski A. (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.

Rakowska A. (2007) *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.

Stodgill R.M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press.

Tedlow R. (2001) What Titans Can Teach Us. *Harvard Business Review*, Vol. 79, Iss. 11.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003) *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Woodruffe C. (1990) *Assessment Centers: Identifying and Developing Competences*. London: Institute of Personnel Management.

Yukl G.A. (1971) Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6.