

# Możliwości i ograniczenia badania kompetencji przywódczych w Polsce

ŁUKASZ HAROMSZEKI

*Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

W świecie zorganizowanym XXI wieku ważną rolę w skutecznym oddziaływaniu na podwładnych (współpracowników) odgrywają kompetencje przywódcze. Drogą do wielozakresowego analizowania relacji przywódczych jest identyfikowanie czynników odpowiedzialnych za kształtowanie umiejętności wywierania wpływu na innych w różnego typu organizacjach i uwarunkowaniach. Podstawowe pytania brzmią: Skąd w człowieku takie wyróżniające cechy i umiejętności? Jaki zestaw kompetencji przywódczych sprawdza się w różnych warunkach? Na ile można modyfikować zachowania ludzi na różnym poziomie rozwoju oraz kształtować dorosłych przez świadomy dobór odpowiednich metod w edukacji uniwersyteckiej i szkoleniu pracowników. W artykule zaprezentowano wyniki badań poszukujących cech przywódczych, programy nauczania przywództwa oraz przeanalizowano możliwości i ograniczenia kształtowania przywódców organizacyjnych występujące w Polsce w drugiej dekadzie XXI wieku.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, pomiar kompetencji przywódczych, rola czynników wewnętrznych i zewnętrznych w kształtowaniu relacji przywódczej.

## Wstęp

Kwestia pomiaru kompetencji przywódczych powinna być działaniem podstawowym w procesie opracowywania i wdrażania różnorodnych rozwiązań edukacyjnych i szkoleniowych dla beneficjentów od przedszkola po trzeci stopień szkolnictwa wyższego. Tylko wszechstronna diagnoza sytuacji i odpowiedź na podstawowe pytania dotyczące źródeł przywództwa może spowodować, że zaczniemy identyfikować, kształtować i wspierać jednostki mające szansę przewodzić ludźmi.

Prowadząc badania kompetencji przywódczych warto zadać sobie pytania: czym właściwie są takie kompetencje i jakie są ich części składowe oraz relacja

między elementami ich struktury? Te pytania stanowią bowiem podstawę do opracowania narzędzi badawczych. Takie narzędzia powinny uwzględniać kilka podstawowych elementów, aby zgodnie z zaproponowaną definicją przywództwa organizacyjnego opisywać zjawisko wielowymiarowo i kompleksowo.

Przywództwo organizacyjne rozumiane jest jako relacja przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa), ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – oparta o szacunek i zaufanie do kwalifikacji (kompetencji) przywódcy, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju.

Istotne dla wszechstronnej diagnozy i analizy relacji przywódczej jest zbadanie przyczyn powstawania wyróżniających własności oraz skutków oddziaływania przywódców na modyfikację zachowań ich zwolenników i osób trzecich.

Podstawowe pytanie zadawane przez badaczy problemu od lat brzmi: Czy można nauczyć się być przywódcą? I uszczegółowienie tego pytania: Czy właściwości przywódcze kształtują się głównie we wczesnym okresie socjalizacji? Czy wieloetapowy proces edukacji może wykształcić przywódców? Na ile można modyfikować ukształtowane osobowości, systemy wartości, potrzeb, wiedzy i umiejętności itp. w okresie zatrudnienia? oraz jakie społeczne, kulturowe, instytucjonalne możliwości daje w tym zakresie państwo polskie oraz członkostwo w UE?

Celem artykułu jest przegląd i analiza czynników mogących mieć istotny wpływ w procesie kształtowania narzędzia do identyfikacji i rozwoju potencjalnych przywódców organizacyjnych w oparciu o posiadane i oczekiwane przez otoczenie społeczne kompetencje, w celu wykreowania i wdrożenia rozwiązań, zapewniających skuteczność i efektywność organizacji i działających w niej zespołów.

## Dziedziczenie cech przywódczych a uczenie się przywództwa

Proponowane w literaturze zestawienia kompetencji (kwalifikacji) przywódczych wskazują na różnorodne cechy wyróżniające przywódców (Haromszeki, 2013; Haromszeki, 2010; Haromszeki, Listwan, 2012, s. 5–22; Haromszeki, 2012a, s. 66–80; Haromszeki, 2012b, s. 158–167; Kuc, 2004; Kożuszniak, 2005; Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 2007; Sikorski, 2006). Prowadzone badania, choć istotne w procesie rozwoju wiedzy na temat przywództwa nie wskazują wprost na czynniki determinujące powstawanie relacji przywódczej pochodzące z własności indywidualnych – cech osobowości lub czynników zewnętrznych – od zwolenników, kontekstów, przypadku itp. (podejścia osobowościowe, behawioralne,

sytuacyjne). Badania cech przywódczych posiadanych przez jednostki lub oczekiwanych przez otoczenie społeczne nie odpowiadają jednoznacznie na pytanie, czy liderzy tworzą się w oparciu o potencjał indywidualny? W takim przypadku rola procesu socjalizacji i uczenia się jest wtórna, uzupełniająca lub wzmacniająca rozwój umiejętności i zachowań zdeterminowanych genetycznie. Oznacza to, że w procesach socjalizacji, edukacji można podejmować ujednoczone działania wobec wszystkich, a i tak jedynie część z nich zostanie przywódcami. Czy może jest to potencjał w znaczeniu talentu przywódczego rozumianego tu „jako konglomerat cech i umiejętności kształtowanych przez aktywne środowisko społeczne w okresie wczesnej socjalizacji”? Czy może kwestie genetyczne są nieistotne lub marginalne, i w tym przypadku można by powiedzieć, że „przywódców tworzy środowisko społeczne”? Każde z podejść wymaga innych działań: identyfikowania grupy badawczej i grup kontrolnych, czasu badania – jednorazowe, podłużne, badania na podstawie testów osobowości, wiedzy, inteligencji itp. lub/i kontekstowych badań skutecznego działania przez obserwacje, projekty rozwojowe, symulacje, pracę grupową.

Na ile przywództwo, wyjątkowość, charyzma są zdeterminowane genetycznie, a na ile są wynikiem ukierunkowanego uczenia się i rozwiniętych kompetencji poznawczych i społecznych pozwalających odpowiadać na oczekiwania społeczne? Coraz popularniejsze w świecie naukowym jest stanowisko prezentowane przez M. Armstronga, według którego – „przywództwo to posiadanie właściwych cech we właściwym czasie, umiejętność nabyta”. Prowadzone przez niego badania w Wielkiej Brytanii pozwoliły wyodrębnić listę czynników wpływających na sukces. Są to: umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania, potrzeba osiągnięcia rezultatów, doświadczenie przywódcze we wstępnych etapach kariery, szeroki zakres doświadczeń, umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka, zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy, pomoc ze strony bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów, umiejętność dostosowania stylu zarządzania do panującej sytuacji (Armstrong, 1999, s. 226–227).

Wskazane zestawienie czynników nie odpowiada jednak na pytanie dotyczące tego, jaka część wymienianych kompetencji ma podłoże genetyczne a jaka społeczno-kulturowe?

Skrajne wyniki odnoszące się do rodzenia się z przywództwem w genach (genotyp rs4950) (De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis, Fowler, 2013, s. 45–60) lub nabywania charyzmy „jako umiejętności...jak uprawianie sportu lub granie na instrumencie” (Fox Cabane, 2012) pokazują wnioski z badań zaprezentowane w ubiegłym roku. Inspiracją do prowadzenia badań nad genem/genami predestynującymi do pełnienia ról przywódczych dla zespołu J.E. de Neve były badania

prowadzone przez Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin, and Spector (2008) (De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis, Fowler, 2013, s. 45–60), wskazujące cztery uzupełniające się mechanizmy mogące wpływać na zajmowanie pozycji lidera. Pierwszy – geny bezpośrednio mogą wpływać na chemiczne reakcje w mózgu skutkujące odpowiednim zachowaniem. To może powodować, że posiadanie odpowiedniego genotypu będzie odpowiadało za przyjmowanie roli przywódczej. Drugi – geny mogą powodować rozwój indywidualnych predyspozycji do zajmowania pozycji lidera. Przykładowo silnie skorelowana z przywództwem dziedziczna cecha osobowości – ekstrawertyzm – wpływa na rozwój różnych własności indywidualnych, takich jak np. towarzyskość. Trzeci – geny mogą wpływać na poszukiwanie odpowiednich środowisk przez wybrane osoby, w tym ujęciu oznacza to, że nie są losowo rozmieszczone u ludzi o różnych genotypach. Osoby takie będą poszukiwały możliwości uzyskania pozycji lidera w danym środowisku społecznym. Według badaczy, inteligencja i zdolności poznawcze są silnie skorelowane z przywództwem. Poza tym geny wpływają na ilość czasu spędzoną przez ludzi w szkole, przez co mogą wpływać na osiągnięcia edukacyjne. Czwarty – geny mogą wpływać na wrażliwość w wychwytywaniu bodźców ze środowiska istotnych do przyjmowania roli przywódcy. To zjawisko nazywa się interakcją gen-środowisko – wykazano je jako istotne w uzyskiwaniu pozycji lidera w badaniach Zhang, Ilies, and Arvey (2009) (De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis, Fowler, 2013, s. 45–60).

Prezentowane powyżej odkrycie, jeśli faktycznie można uznać je za informację wiążącą i nadającą się do jednoznacznej interpretacji może spowodować, że identyfikowanie lidera mogłoby następować już we wczesnym dzieciństwie. I co dalej? Proponować odmienny sposób kształcenia dla przyszłych liderów i pozostałych dzieci. Czy takie podejście wpisuje się w specjalizację i celowe (pragmatyczne) działanie charakterystyczne dla świata XXI wieku, czy raczej jest podstawą do działań eugenicznych?

Inne podejście prezentuje O. Fox Cabane, która uznaje charyzmę a więc – jak twierdzi przeważająca część badanych – czynnik decydujący o uzyskaniu miana lidera – za możliwą do nauczenia. Co więcej wskazuje narzędzia, dzięki którym można ją uzyskać. Jak twierdzi R. B. Cialdini podaje ona rozwiązanie problemu, który „do tej pory tylko słabo rozumieliśmy” (Fox Cabane, 2012). Propozycja O. Fox Cabane nie polega na transformacji osobowości a jedynie na wykształceniu odpowiednich umiejętności. Według niej osoba przechodząca dostosowany do indywidualnych potrzeb coaching czuje się komfortowo w nowej odsłonie i nie odnosi wrażenia sztuczności zachowań, które zaczyna prezentować. Praca nad zmianą nawyków behawioralnych zaczyna się od zrozumienia, że każdy może nauczyć się być charyzmatycznym. To przekonanie pozwala poddać się

ukierunkowanemu na zmianę działania. Łatwość nabywania nowych umiejętności interpersonalnych jest, według O. Fox Cabane, o tyle prosta, że praktykowanie ich odbywa się w naturalnych warunkach – w trakcie interakcji z innymi ludźmi. Wskazuje ona trzy podstawowe kompetencje składające się na charyzmę: prezencję, władzę i serdeczność. Według O. Fox Cabane gdy pojawią się one w człowieku, zmieni się jej (jego) stan wewnętrzny odpowiadający za uruchomienie komunikatów niewerbalnych. Osoby tak czujące i myślące o sobie, również w ten sposób będą przedstawiać się innym, kształtując naturalnie swój wizerunek. Pierwszym krokiem w prezentowanej przez nią metodzie jest uświadomienie sobie barier, które utrudniają lub uniemożliwiają ukształtowanie wymienionych powyżej kompetencji. Pokonywanie tych wewnętrznych barier odbywa się, według O. Fox Cabane, w trzech krokach. Pierwszy polega na zrozumieniu, że wszyscy napotykać podobne trudności i nie jest to nic nadzwyczajnego (w procesie zmiany punktu widzenia i podjęciu działania pomagają przykłady osób, które z podobnym problemem dały sobie radę – zwłaszcza takich, które są cenione przez poddaną metamorfozie jednostkę). Drugim krokiem jest zrozumienie, że negatywne myślenie nie jest wyjściem z sytuacji. Trzeci krok polega na redefiniowaniu rzeczywistości przez przyjęcie interpretacji sytuacji charakterystycznej dla podejścia charyzmatycznego. Po zrozumieniu istniejących przeszkód następnym krokiem jest świadome wykreowanie stanów umysłowych pomagających zaplanować działania zgodne z podejściem charyzmatycznym. O. Fox Cabane uznaje, że istnieją style charyzmy specyficzne dla różnych osób i sytuacji. Prezentuje ona cztery style, które są praktyczne i możliwe do wdrożenia. Pierwszy z nich nazywa: charyzmą skupiającą uwagę, która odbierana jest na początku poprzez prezencję i dobre słuchanie. Powoduje, że ludzie zaczynają słyszeć, rozumieć i doceniać. Styl drugi – charyzma wizjonerska – potrzebuje śmiałej wizji, która poprzez silne przekonanie do niej charyzmatyka inspiruje ludzi do tego stopnia, że chcą stać się jej częścią. Styl trzeci – charyzma życzliwa – na początku powoduje serdeczność i akceptację, przez co tworzy emocjonalną zależność. Styl czwarty – charyzma oparta o autorytet lidera – jest odbierana na początku przez projekcję siły i statusu, prowadzi ludzi do słuchania lub posłuszeństwa. Można stosować style oddzielnie lub mieszać je dowolnie. Wyznacznikiem zastosowania odpowiedniego stylu jest osobowość, cele i specyfika sytuacji. Ważne jest charyzmatyczne pierwsze wrażenie – bardzo często kluczowe lub decydujące o nastawieniu do danej osoby w przyszłości. Bardzo ważne i kreujące trzy wymienione kompetencje jest odpowiednie mówienie i słuchanie. Kompetencja 1: Prezencja – jest budowana poprzez dobre słuchanie (nie przerywanie i robienie krótkiej przerwy przed swoją wypowiedzią). Kompetencja 2: Serdeczność – jest wynikiem budowania pozytywnych i unikania negatywnych asocjacji oraz powodowaniem, że ludzie otaczają lidera

czują się wartościowi i doceniani. Kompetencja 3: Władza – powstaje, gdy człowiek mówi treściwie, używa metafor i wprowadza do wypowiedzi wartości wyższego rzędu. Ważna jest również intensywność, brzmienie i tempo wypowiedzi. Bardzo ważna i wpływająca na emocje i zachowania innych osób jest komunikacja niewerbalna – wywołująca łatwą do przewidzenia reakcję w zależności od zastosowania odpowiedniego zachowania zgodnie z zapotrzebowaniem i możliwościami. Charyzmatyczne podejście do trudnych sytuacji to poszukiwanie wsparcia innych, umiejętne przekazywanie informacji (personalizacja dobrych i depersonalizacja złych). O. Fox Cabane zauważa również (podobnie jak inni naukowcy i specjaliści ds. autoprezentacji), że bardzo ważne w budowaniu charyzmy jest umiejętne występowanie publiczne. Skuteczne przekazywanie informacji odbywa się bowiem w sposób prosty i przejrzysty, z użyciem barwnych opowieści, metafor, analogi i jest odpowiedzią na oczekiwania odbiorców. Ćwiczenie tej umiejętności polega na odgrywaniu swojej roli w realnym świecie zgodnie z przyjętym stylem charyzmy.

Podobnie przekonani o możliwości nabycia charyzmy są S. Chełpa i naukowcy, do których odwołuje się on w swoich pracach – pisząc „przywódcą charyzmatycznym człowiek się nie rodzi. Charyzmę się zdobywa. Czy się ją ma – zależy od podwładnych i zwolenników. Oni bowiem przypisują ją danemu przywódcy, „głosząc nogami” za nim i głoszonym przez niego programem (wizją). Charyzma nie jest też dana raz na zawsze. Trzeba o nią dbać bez przerwy (Chełpa, 2010, s. 163; DiTomaso, 1993; Hollander, 1992).

## **Możliwości i ograniczenia w nabywaniu umiejętności przywódczych wynikające z kontekstów występujących w Polsce w 2013 roku**

Analizując kompetencje przywódcze występujące w Polsce na podstawie badań obcych i wielozakresowych własnych badań pilotażowych można przyjąć, że szczególnie deficytowe są umiejętności: kreatywnego i strategicznego myślenia i działania oraz umiejętności interpersonalne, w tym przywództwo. Przyglądając się badaniom prowadzonym m.in. przez J. Mączyńskiego zauważyć można, że charakterystyczne dla naszego kraju ułomności nie zmieniły się znacznie przez ostatnie kilkanaście lat. Polscy menedżerowie niechętnie dzielą się władzą, nie radzą się podwładnych, nie korzystają z ich kapitału intelektualnego. W swoich decyzjach są autorytarni, koncentrują się na sobie. Wykazują oni zdecydowanie większe przywiązanie do hierarchii i sztywnych struktur organizacyjnych. Ich podejście jednak nie jest oderwane od społecznych oczekiwań. Stosowany autokratyczny



styl kierowania wynika bowiem z potrzeb menedżerów i pracowników (Koopman, Maczynski, Den Hartog, Witkowski, and 48 European co-authors, 2001, s. 7–22). Jak wskazują wyniki badań J. Maczynskiego z 2010 i 2011 roku autokratyczny styl kierowania jest zjawiskiem występującym częściej niż miało to miejsce w drugiej połowie lat 90. Składa się na to wiele czynników, np. fakt, że pracownicy chętniej wybierają relacje przywódcze, w których to menedżer ponosi pełną odpowiedzialność za podjęte decyzje (Mączyński, Wyspianski, 2011, s. 7–18).

Potwierdzają to również badania i obserwacje A. K. Koźmińskiego (Koźmiński, 2004, s. 13–18; [www.wprost.pl](http://www.wprost.pl); 10.11.2010). Według niego kierownicy w Polsce są coraz lepiej wykształceni i dobrze opanowali „twarde” umiejętności menedżerskie. Podstawowe problemy kierowników dotyczą umiejętności interpersonalnych i koncepcyjnych, takich jak: przywództwo, komunikowanie się, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów.

Budowanie relacji przywódczej jest procesem świadomego i celowego kreowania działań zespołowych, które powinny być kształtowane od najmłodszych lat. Istotny problem w tym zakresie stanowi występująca w Polsce niska tolerancja do popełniania błędów, zagrażająca rozwojowi umiejętności delegowania zadań i przyjmowania odpowiedzialności. Inaczej kształceni Brytyjczycy, Amerykanie i Francuzi uczą się pracować w zespole od najmłodszych lat. W przeciwieństwie do mężczyzn Polki są „*bardziej partycypacyjne, mają wyższy wzgląd na podwładnych, są rozsądne, wyczuwane na kontakty z innymi, mają wyższą empatię*” (Mączyński, [www.gazetapraca.pl](http://www.gazetapraca.pl), 10.11.2010).

Dodatkowo z raportu firmy Target, przygotowanego we współpracy z Henley Business School z Londynu wynika, że polscy menedżerowie przewodzą w Europie Środkowo-Wschodniej, ponieważ są dynamiczni, pracowici i przedsiębiorczy, elastyczni w rozwiązywaniu bieżących problemów i chętni do rozwoju. Badanie to potwierdza jednak, że charakteryzują się oni brakiem umiejętności dalekosiężnego planowania, niechęcią do innowacyjnych rozwiązań oraz przyjmowania na siebie dużej odpowiedzialności. Przejawiają również skłonności do autokratycznego stylu kierowania i duże przywiązanie do struktury hierarchicznej (Raport firmy Target, [www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl), 11.10.2009). Takie postępowanie nie sprzyja pracy zespołowej, kreatywności i nie przybliży polskich organizacji do przywództwa koordynacyjnego.

Z drugiej strony w prowadzonych od 2006 roku badaniach liderów organizacji trzech sektorów w społecznościach lokalnych zauważa się pewne własności i sposoby zachowania charakterystyczne dla relacji przywództwa organizacyjnego. Liderzy lokalni to osoby aktywne i towarzyskie, inspirujące i wdrażające rozwiązania wspierające rozwój społeczeństwa obywatelskiego (Haromszki, 2011). Warto zauważyć, że wymienione powyżej kluczowe kompetencje lidera lokalnego są

zarazem filarami koncepcji zarówno w podejściu osobowościowym J. E. De Neve jak i podejściu behawioralnym O. Fox Cabane.

Liderzy lokalni działają w sposób preferowany w systemach kształcenia najlepszych szkół biznesu na świecie – poprzez posiadane kwalifikacje i zaangażowanie oraz tworzenie relacji przywódczych ze współpracownikami (członkami społeczności lokalnej) budują podwaliny kapitału relacyjnego (społecznego) wokół siebie, który jak pokazują wyniki badań ma szanse przetrwać i rozwijać się w działaniach kolejnych liderów lokalnych.

Przyjmując, zgodnie z zaprezentowanymi powyżej badaniami, że kształtowanie przywódcy może przebiegać przez całe życie, przeprowadzono analizę sposobów nauczania kompetencji przywódczych w różnego typu instytucjach edukacyjnych w Polsce.

Na stronie Ministerstwa Edukacji Narodowej (MEN, [www.men.gov.pl](http://www.men.gov.pl) 05.10.2013) prezentowane są różne programy zmierzające do zdynamizowania zajęć poprzez „Wprowadzenie kształcenia dla nauczycieli szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych z zakresu kształtowania różnorodnych umiejętności psychospołecznych”, które mogą być przydatne w kształtowaniu przywództwa (Woynarowska, Sokołowska, Skoczek, Lutze, Leśniewska, Stępiak, *Scenariusze zajęć z zakresu kształtowania umiejętności psychospołecznych uczniów w praktyce*, [http://www.men.gov.pl/images/stories/RBS\\_MATERIALY/atmosfera\\_scenariusze\\_kształtowania\\_umiejętnoci.pdf](http://www.men.gov.pl/images/stories/RBS_MATERIALY/atmosfera_scenariusze_kształtowania_umiejętnoci.pdf), 05.10.2013). Nie ma danych aby sprawdzić skuteczność wdrażania takich rozwiązań w praktyce, ale problemem dla nich mogą być zmiany w edukacji przedszkolnej polegające na likwidacji zajęć dodatkowych w przedszkolach ([http://orka.sejm.gov.pl/proc7.nsf/ustawy/1312\\_u.htm](http://orka.sejm.gov.pl/proc7.nsf/ustawy/1312_u.htm), 05.10.2013).

Wprowadzone rozwiązania zmierzające do ograniczenia wysokości opłat za przedszkola, zdaniem rodziców (wypowiedzi w programach informacyjnych we wrześniu 2013, żywa dyskusja na ten temat na formach internetowych (Na temat, <http://natemat.pl/74049,wszystkich-rownaja-do-najgorszego-o-co-chodzi-i-w-nowej-ustawie-przedszkolnej-i-czemu-rodzice-sa-tacy-wsciekli>, 05.10.2013) są „raczej równaniem w dół”. Oznacza to, że ogranicza się wszystkim dzieciom dostęp do dodatkowych form rozwojowych, ponieważ przedszkoli na takie działania nie stać, a Ci rodzice, którzy chcieliby dodatkowo zapłacić za zajęcia ponadprogramowe nie mają takiej możliwości. Ministerstwo odpowiadając na zarzuty wskazuje, że w środkach przekazywanych do samorządów istotną część stanowi rekompensata wpływów do gmin z tytułu zmniejszonych opłat wnoszonych przez rodziców (średnio w kraju około 1/3 wysokości dotacji). Ma być ona spożytkowana na rozwój wychowania przedszkolnego, w tym poszerzanie oferty przedszkoli (np. poprzez organizację zajęć dodatkowych) ([www.men.gov.pl](http://www.men.gov.pl), 05.10.2013).



Minister MEN skierowała również 13.09.2013 roku list do wszystkich Kuratorów Oświaty i Wojewodów oraz Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Miast, dotyczący zajęć dodatkowych w przedszkolach ([www.men.gov.pl](http://www.men.gov.pl), 05.10.2013). W liście tym Minister podkreśla m.in., że „Celem wychowania przedszkolnego, określonym w podstawie programowej, jest: wspomaganie dzieci w rozwijaniu uzdolnień oraz kształtowanie czynności intelektualnych potrzebnych im w codziennych sytuacjach i w dalszej edukacji; budowanie systemu wartości; kształtowanie u dzieci odporności emocjonalnej koniecznej do racjonalnego radzenia sobie w nowych i trudnych sytuacjach; rozwijanie umiejętności społecznych dzieci; budowanie dziecięcej wiedzy o świecie społecznym...oraz rozwijanie umiejętności prezentowania swoich przemyśleń w sposób zrozumiały dla innych; kształtowanie u dzieci poczucia przynależności społecznej...; zapewnienie dzieciom lepszych szans edukacyjnych poprzez wspieranie ich ciekawości, aktywności i samodzielności, a także kształtowanie tych wiadomości i umiejętności, które są ważne w edukacji szkolnej”.

Analizując propozycje edukacyjne można zauważyć, że kolejne problemy pojawiają się również na poziomie edukacji wczesnoszkolnej i późniejszej, która jest głównie nastawiona na realizację programu, ciągłe zmiany podręczników, zarzucanie dzieci zadaniami, które nie uczą samodzielności, pracy w grupie i kreatywności, tylko realizowane są przez rodziców w domu. Brak odpowiedniej infrastruktury i wyposażenia oraz specyfika zadań domowych powodują, że dziecko jest przytłoczone od najmłodszych lat psychicznie i fizycznie – dźwigając ciężki plecak codziennie do szkoły i z powrotem. Młody człowiek uczy się, że w takim systemie najważniejsze jest podporządkowanie i wypełnianie poleceń. Tworzy się w ten sposób konformistów niezdolnych do podejmowania skalkulowanego ryzyka i odpowiedzialności za siebie i innych oraz kreatywnego i strategicznego myślenia.

Uczelnie, jak wskazują ich strony internetowe oraz informacje umieszczone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), 05.10.2013) zaczęły już doceniać znaczenie kompetencji przywódczych umieszczając przedmioty pomocne w ich nauczaniu w programach kształcenia. Przywództwo wyodrębniono literalnie również w ramach kwalifikacyjnych kierunku Zarządzanie. Poza tym zmianę myślenia mają wspierać również np. Konkursy na wizjonerskie przywództwo uczelni. Jednak przyglądając się tym wszystkim działaniom można zauważyć, że ciągle brak jest świadomości roli, jaką przywództwo może odegrać w rozwoju różnego typu organizacji, społeczności lokalnych, regionu i kraju.

Ogromną szansę na rozwój umiejętności interpersonalnych i zarządczych (kluczowych dla pojawienia się przywództwa organizacyjnego) dają programy

współfinansowane ze środków Unii Europejskiej (Programy Operacyjne 2007–2013, [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl); [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl); [www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl), 12.03.2013).

Obserwowane w okresie programowania 2007–2013 duże zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania ludźmi oraz podnoszenia kwalifikacji interpersonalnych wynika ze wzrastającej świadomości posiadanych braków zwłaszcza z zakresu przewodzenia, motywowania, komunikowania się z podwładnymi. Sytuację te potwierdzają wyniki prezentowanych już międzynarodowych badań porównawczych menedżerów (Koopman, Mączyński, Den Hartog, Witkowski, and 48 European co-authors, 2001, s. 7–22; Raport firmy Target, [www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl), 11.10.2009) oraz badanie efektywności kierowników MŚP (Kowalewski, 2011, s. 81–94). Szkolenia w tym zakresie zgodne ze Strategią Europa 2020 prowadzono m.in. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytetu II „Rozwój Zasobów Ludzkich i Potencjału Adaptacyjnego Przedsiębiorstw oraz Poprawa Stanu Zdrowia Osób Pracujących” i Priorytetu VIII „Regionalne Kadry Gospodarki” (Strategia Europa 2020, [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm), 12.03.2013).

Ważne dla rozwoju kompetencji przywódczych jest to, że środki unijne trafiają również do instytucji otoczenia biznesu realizujących szkolenia, otwierających punkty konsultacyjne itp. takich jak np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która realizuje programy ukierunkowane m.in. na rozwój zasobów ludzkich (Przegląd przepisów o PARP, <http://www.mg.gov.pl/node/11545>, 05.10.2013).

Analizując działania skierowane na rozwój kompetencji przywódczych ze środków UE zauważamy np., że projekty zgłaszane w Konkursie „HeRosi organizacji” cechowała niska jakość i znaczna ich część nie otrzymała dofinansowania. Utracono szansę na poprawę takich umiejętności interpersonalnych: jak przywództwo, coaching, negocjacje, konsultacje. Natomiast pozytywny przykład w tym zakresie stanowi projekt „Akademia Menedżerek” (Projekt Akademia Menedżerek, Euro Spectrum, <http://menedzerki.pl/o-projekcie/>, 12.02.2013), składający się z kilku modułów: menedżerskiego (szkolenia specjalistyczne m.in. z zakresu przywództwa – 80 godz.), treningu interpersonalnego (32 godz.), nowoczesnych narzędzi informatycznych w pracy menedżera (16 godz.) i coachingu menedżera (16 godz. zajęć grupowych i 3 godz. zajęć indywidualnych).

Warto weryfikować zasadność i skuteczność programów wdrażanych dla różnych beneficjentów ze środków krajowych i unijnych w celu promowania pozytywnych rozwiązań i napiętnowania działań niedostosowanych do rzeczywistości i szkodliwych dla rozwoju kompetencji przywódczych. Warto również zastanowić się, jak przenieść postawy i umiejętności występujące w społecznościach lokalnych na grunt kształtowania kadr i zarządzania kadrami w różnego typu organizacjach

w Polsce. Analizując system kształcenia w Polsce można dojść do wniosku, że należałoby rozpocząć ogólne i branżowe dyskusje na temat roli systemu edukacji w nauczaniu przywództwa w istniejących warunkach społecznych, kulturowych, gospodarczych, itd.

## **Identyfikowanie i kształtowanie przywódców organizacyjnych – tezy, pytania i postulaty do badań przywództwa organizacyjnego w Polsce**

Podstawowe pytanie zadawane w projektowaniu procesu diagnozy kompetencji przywódczych brzmi: jak badać? Czy skupić się na odkrywaniu cech i drodze prowadzenia osób wytypowanych jako perspektywiczne? – ale wtedy, czy nie jest to podejście eugeniczne, dyskryminujące? Może opracować system identyfikacji talentów przywódczych na różnych szczeblach edukacji od przedszkolnej? – talent traktowany jako zdolność odnajdywania się w różnych sytuacjach – konglomerat (system) różnych właściwości, a nie gen przywództwa lub jedna z inteligencji wielorakich.

Pytania inne, ale równie ważne: co badać – cechy, style zachowania, obserwować umiejętności, badać wiedzę – co ma przełożenie? Kogo badać i jakim stopniu – osoby oddziałujące, ich zwolenników, osoby trzecie niezaangażowane w relację przywódczą, ale będące członkami danej zbiorowości, środowiska, organizacji, itp.

Czy nie jest już za późno, aby zmieniać postawy i zachowania osób dorosłych pracujących w różnego typu organizacjach? Trudność dodatkowa wynika z faktu, że identyfikowanie osób kwalifikowanych do procesu sukcesji w organizacji następuje przeważnie przynajmniej na średnim etapie kariery (Beeson, 1998).

Kolejne istotne pytanie brzmi: Czy badania stosowane w identyfikacji talentów oparte na badaniu inteligencji IQ mają sens? Może skuteczniejsze rozwiązanie wynikałoby raczej z podejścia zgodnego z inteligencją praktyczną (Haromszeki, 2013; Witkowski, Stopyra, 2010, s. 812–826)? Zgodnie z definicją inteligencji praktycznej należy badać zdolność do poszukiwania przez jednostkę optymalnych przystosowań do wymogów i wyzwań ze strony środowiska – dostosowanie się, kształtowanie lub poszukiwanie nowego środowiska zgodnie z indywidualnymi potrzebami (Terelak, Baczyńska, 2008).

Istotne wydaje się również poszukiwanie wskazywanych przez G. Broniewską „kompetencji prakseologicznych” takich, jak: stosunek do zadań, wyzwań i działań, motywacja, dar tworzenia wizji i angażowania ludzi w realizację zadań, elastyczność i podejmowanie ryzyka, skuteczność w kierowaniu zmianą, zarządzanie stresem, zarządzanie czasem, kompetencje polityczne w postaci współpracy

z otoczeniem, tworzenie aliansów i budowanie zaplecza dla firmy (Broniewska, 2010, s. 214–223).

Przygotowanie narzędzia powinno również uwzględniać teorię kategoryzacji przywództwa (Kozusznik, 2005), która zakłada, że ludzie posiadają własne koncepcje optymalnego zachowania przywódcy w typowych lub specyficznych sytuacjach kierowania oparte na schematach poznawczych typów przywódczych (Lord, Foti, DeVader, 1984). Według opisywanej teorii bowiem, przywództwo jest skutkiem indywidualnego procesu przetwarzania informacji, a nie własnością określonych grup społecznych (Kozusznik, 2005, s. 117–118). Nie sposób pominąć propozycji zaprezentowanych w teorii tożsamości społecznej przywództwa, według której talent przywódcy może ujawnić się poprzez doprowadzenie do sytuacji dozowania wpływu opartego o cechy indywidualne w zależności od odczytywanych przez przywódcę sygnałów określających oczekiwania społeczne (Hogg, Martin, Weeden, Epitropaki, 2001). Według M. A. Hogga skuteczność przywódcy zależy również od jej (jego) atrakcyjności społecznej.

Jeśli przyjąć, że poszukujemy talentów przywódczych w sensie praktycznym, pragmatycznym, warto badać wyobrażenia podwładnych (współpracowników) na temat utalentowanego przywódcy oraz relację oczekiwania społecznie – działania przywódcy. W tym ujęciu ważną zmienną uwzględnianą w prowadzonych badaniach byłaby elastyczność przywódcy wynikająca z interdyscyplinarności kompetencji (kwalifikacji) wpisujących się w wymogi otoczenia społecznego.

## Zakończenie

Wyniki badań i wnioski z dyskusji na temat powstawania i kształtowania kompetencji istotnych dla przywództwa organizacyjnego prezentowane w artykule pokazują, jak podjęty problem jest trudny do zbadania, a zarazem istotny dla organizacji i całego społeczeństwa. Relacja przywódcza jest bowiem dynamicznym działaniem skierowanym na kształtowanie postaw i zachowań współpracowników, wyznaczaniem drogi rozwoju i angażowaniem znacznych środków w realizację przyjętych celów.

Organizacje działające w dynamicznie zmieniającym się świecie, w którym kryzys w tradycyjnym rozumieniu tego słowa staje się normalnością, nie mogą sobie pozwolić na popełnianie błędów, zwłaszcza w zakresie doboru osób na stanowiska kierownicze. Tylko prowadzenie wielozakresowych badań daje szansę na wytworzenie narzędzia możliwego do wykorzystania na różnych etapach rozwoju organizacji oraz w różnych fazach zarządzania zasobami ludzkimi (od planowania kadr, przez dobór, motywowanie, rozwój i ocenę). Ze względu na charakter

i wielozakresowość relacji przywódczej wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu narzędzia do badania kompetencji przywódców znajdują zastosowanie nie tylko w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale również w innych ważnych obszarach zarządzania organizacją, ponieważ istniejący podział funkcjonalny zostanie wyparty w najbliższej przyszłości przez interfunkcjonalne, zintegrowane działania odpowiadające zmieniającym się możliwościom pracowników, wymogom otoczenia oraz komputerowym aplikacjom wspomagającym zarządzanie organizacjami.

Wytworzenie pragmatycznie zasadnych narzędzi identyfikowania przywódców organizacyjnych może okazać się decydującym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność, elastyczność i spójność organizacji, a także dać podstawy do ich trwania (sukcesów) w długim okresie, co jest przecież podstawowym wskaźnikiem mikroekonomicznym.

## Bibliografia

- Armstrong, M. (1999), *Jak być lepszym menedżerem?* Dom wydawniczy ABC, Warszawa.
- Beeson, J. (1998), *Succession Planning: Building the Management Corps*, Business Horizons, September–October.
- Broniewska, G. (2010), *Inteligencja wieloraka i jej znaczenie w rozwoju kadry kierowniczej*, w: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Research Papers of Wrocław University of Economics 115, Wrocław.
- Chęłpa, S. (2010), *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., Fowler, J. H. (2013), *Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy*, "The Leadership Quarterly", No. 24, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811).
- DiTomaso, N. (1993), *Weber's social history and Etzioni's structural theory of charisma In organizations: Implications for thinking about charismatic leadership*, "Leadership Quarterly", No. 4.
- Europejski Fundusz Społeczny, [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl); 12.03.2013.
- Fox Cabane, O. (2012), *The Charisma Myth. How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, Penguin Group.
- Haromszeki, Ł. (2013), *Talent management as a way to explore and create organizational leader in the three sectors of the economy: Polish case in context with other Central-Eastern European Countries*, Proceedings of Global Conference on International Human Resource Management 9–10 May The Pennsylvania State University USA, track 6.

- Haromszki, Ł., Listwan, T. (2012), *Cultural determinants of the organizational leadership succession – Poland compared to other countries in the world*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 4, No. 1, Łódź, Marzec.
- Haromszki, Ł. (2010), *Przywódca organizacyjny przyszłości*, w: S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Haromszki, Ł. (2011), *Skuteczni liderzy lokalni*, w: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Haromszki, Ł. (2012a), *The teaching of leadership – ways to create leaders in selected universities in the world*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 4, N. 3, Łódź, September.
- Haromszki, Ł., *Wpływ szkoleń realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na wytworzenie warunków do przewodzenia ludźmi w MŚP – Polska na tle innych krajów Europy Środkowo Wschodniej* (w druku).
- Haromszki, Ł. (2012b), *Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego*, w: S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami, Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, T. 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 249, Wrocław.
- Hogg, M.A., Martin, R., Weeden, K., Epitropaki, O. (2001), *Effective Leadership Salient Groups: Revisiting Leader-member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership*, University of Queensland, Queensland.
- Hollander, E.P. (1992), *Leadership, followership, self and others*, "Leadership Quarterly", nr 3.
- <http://natemat.pl/74049,wszystkich-rownaja-do-najgorszego-o-co-chodzi-w-nowej-ustawie-przedszkolnej-i-czemu-rodzice-sa-tacy-wsciekli>, 0510.2013.
- [http://orka.sejm.gov.pl/proc7.nsf/ustawy/1312\\_u.htm](http://orka.sejm.gov.pl/proc7.nsf/ustawy/1312_u.htm), 05.10.2013.
- Koopman, P.L., Mączyński, J., Den Hartog, D.N., Witkowski, S.A., and 48 European co-authors (2001), *Perception of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in North/West and South/East European Countries*, "Polish Journal of Applied Psychology", Vol. 1.
- Kowalewski, K. (2011), *Słabości kierowników z sektora MŚP – wyniki badań*, w: M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, T. II, Toruń.
- Koźmiński, A.K. (2010), *Zagrożenie może być szansą*, [www.wprost.pl](http://www.wprost.pl); 10.11.2010.
- Koźmiński, A.K. (2004), *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, "Master of Business Administration", 1(66).
- Kożusznik, B. (2005), *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kuc, B. R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- List Ministra Edukacji w sprawie zajęć dodatkowych w przedszkolach, [www.men.gov.pl](http://www.men.gov.pl), 05.10.2013.



- Lord, R.S, Foti, R, J., DeVader, C.L. (1984), *A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions*, "Organizational Behavior and Human Performance", Vol. 34.
- Mączyński J. (2010), *Rozmowa o sposobie kierowania ludźmi w różnych krajach*; www.gazetapraca.pl, 10.11.2010.
- Mączyński J., Wypiański, D. (2011), *Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes Between Polish Managers Studies in 2010/2011 and 1996/1997*, (ed.) Ł. Sułkowski, "Journal of Intercultural Management", vol. 3.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, www.men.gov.pl, 05.10.2013.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, www.nauka.gov.pl, 05.10.2013.
- Portal Fundusze Europejskie, www.funduszeuropejskie.gov.pl; 12.03.2013.
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, www.pois.gov.pl, 12.03.2013.
- Projekt Akademia Menedżerek, Euro Spectrum, <http://menedzerki.pl/o-projekcie/>, 12.03.2013.
- Przegląd przepisów o PARP, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/11545>, 05.10.2013.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. R., McGrath, M. R. (2007), *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Raport firmy Target, *Menedżerowie Europy Środkowo-Wschodniej – raport z badań*, www.ccifp.pl, 11.10.2009.
- Sikorski, C. (2006), *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Strategia Europa 2020, [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm), 12.03.2013.
- Terelak, J., Baczyńska, A. (2008), *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Tzw. ustawa przedszkolna daje dodatkowe środki na rozwój edukacji przedszkolnej, www.men.gov.pl, 05.10.2013.
- Witkowski, S.A., Stopyra, L. (2010), *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 115, Wrocław,.
- Wojnarowska, B., Sokołowska, M., Skoczek, G., Lutze, I., Leśniewska, K., Stępnia, K., *Scenariusze zajęć z zakresu kształtowania umiejętności psychospołecznych uczniów w praktyce*, [http://www.men.gov.pl/images/stories/RBS\\_MATERIALY/atmosfera\\_scenariusze\\_kształtowania\\_umiejętnoci.pdf](http://www.men.gov.pl/images/stories/RBS_MATERIALY/atmosfera_scenariusze_kształtowania_umiejętnoci.pdf), 05.10.2013.

## Summary

### **Possibilities and Limitations to Leadership Competences Research in Poland**

In the organized world of the XXI century, an important role in the successful impact on subordinates (employees) is played by leadership competences. The way to study the multiple range analysis of leadership relationship is to identify the factors responsible for the development of skills in influencing others in different organizations and conditions. The basic questions are: Where inside the man do such distinguishing features and skills exist? What set of leadership competences is adequate in a variety of conditions? How can modify the behavior of people at different levels of development and the adult form by the conscious choice of the appropriate methods in university education and training of employees be modified? The article presents the results of research looking for leadership qualities, leadership curricula and examines the possibilities and limitations of shaping organizational leaders found in Poland in the second decade of the XXI century.

**Keywords:** leadership, leadership competences survey, role of internal and external factors in shaping leadership relations.

## Резюме

### **Возможности и ограничения в исследовании лидерских компетенций в Польше**

В организованном XXI веке важную роль в эффективном воздействии на подчиненных (сотрудников) играют лидерские компетенции. Путем к многостороннему анализу лидерских отношений является идентификация факторов, ответственных за формирование умения оказывать влияние на других в разного типа организациях и условиях. Основные вопросы звучат: Откуда берутся у человека такие отличительные качества и умения? Какой набор лидерских компетенций выдерживает испытание в разных условиях? Насколько можно модифицировать поведение людей на разном уровне развития, а также формировать взрослых дядей путем сознательного выбора соответствующих методов университетского образования и подготовки работников. В статье представлены результаты

исследований, определяющих лидерские качества, программы обучения лидерству, а также анализ, имеющихся в Польше во второй декаде XXI века, возможностей и ограничений формирования организационных лидеров.

**Ключевые слова:** лидерство, измерение лидерских компетенций, роль внутренних и внешних факторов в формировании лидерских отношений.

### **Dr Łukasz Haromszeki**

Pracownik Katedry Zarządzania Kadrami UE we Wrocławiu. Interdyscyplinarnie wykształcony specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Zainteresowania badawcze: przywództwo organizacyjne, kierowanie przez wartości i etyka biznesu, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, motywowanie pracowników, aktywność liderów w społecznościach lokalnych. Autor i współautor ponad 30 publikacji naukowych, popularnonaukowych i opracowań specjalistycznych, w tym strategii dla organizacji trzech sektorów polskiej gospodarki. Konsultant i wykładowca w projektach szkoleniowych i inwestycyjnych przeważnie współfinansowanych ze środków UE. Podróżnik.

