

Iwona Korcz

KOMPETENCJE LUBUSKIEGO LIDERA

Ważniejsze kompetencje i role przywódcze

Problematyką kompetencji zajmuje się wiele dziedzin wiedzy. Prym wiodą w tym zakresie prakseologia, psychologia, socjologia, prawo, zarządzanie i politologia. Przypomnijmy, według *Słownika Wyrazów Obcych* kompetencja oznacza „zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji, zakres spraw podlegających określonemu organowi; także: zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności”¹. Jej nazwa wywodzi się z języka łacińskiego *competentia*, gdzie mianem tym określano odpowiedzialność, zgodność i uprawnienia do działania.

W ujęciu prakseologicznym kompetencje to „cechy podmiotu działania, zrelatywizowane do sprawnego wykonania określonego czynu, spełniania funkcji w organizacji”².

Psychologia kompetencji ogniskuje swoją uwagę na funkcjonalnym znaczeniu pojęcia „kompetencja”. Jej zainteresowania idą w kierunku zgłębienia psychologicznych podstaw nabywania, przenoszenia i utraty kompetencji jako różnych dyspozycji umysłowych. Kompetencje ujmowane jako złożone dyspozycje umysłowe, a manifestujące się w postaci szerokiej gamy różnorodnych sprawności, wymagają ustawicznego posługiwania się nimi i ich ćwiczenia. Nadmienić należy, że predyspozycji zaprzęgniętych do mechanizmów nabywania sprawności jest generalnie mniej niż sprawności zawodowych, których może być nieskończona ilość. To sprawia znaczne trudności w ustaleniu zależności w układzie: predyspozycje psychologiczne – czynności zawodowe, przy czym zagadnieniami tymi, w kontekście analizy pracy, zajmuje się psychologia pracy. Relacyjne rozumienie kompetencji jako ważniejszych determinant przebiegu ludzkiego działania pozwala wytyczyć granice kompetencyjne, nakreślić implikacje ich przekroczenia, a także ocenić przyczyny zarówno sprawnego, jak i błędnego działania.

¹ *Słownik Wyrazów Obcych*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 575.

² T. PSZCZOŁOWSKI, *Mata encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 99.

Socjologia przedkłada w analizie kompetencyjnej społeczne wzorce kompetencji i bada stopień zgodności przyjętych standardów, odzwierciedlonych w świadomości społecznej, z przebiegiem różnych karier, w tym i menedżerskich. A zatem, jej wysiłki koncentrują się głównie na ustaleniu charakteru wzajemnych relacji: kompetencje – kariery.

Dla przedstawicieli prawa, gdzie w powszechnym obiegu językowym są zakresy kompetencji, stanowiące formalne normy działania osób i organizacji, jak również sposoby ich ustalania i porządkowania, do najciekawszych zagadnień przez nich rozstrzyganych należą: luki kompetencyjne, konflikty kompetencyjne oraz ocena stopnia zgodności pomiędzy formalnymi zakresami kompetencji a czynnościami rzeczywiście wykonywanymi bądź zaniechanymi, nie wyłączając kwestii nadużyć kompetencyjnych.

Szczególnie istotne, z punktu widzenia mechanizmów psychologicznych i podejścia prawnego, stają się obecnie pytania związane z warunkami transferu kompetencji oraz transgresje kompetencyjne i ich aspekt etyczny. Choć rola kompetencji w naszych czasach sukcesywnie wzrasta, to ciągle jeszcze ignorowanie kryterium kompetencji zdarza się na porządku dziennym. Nic dziwnego, iż niektórzy ludzie, mimo że już dawno przekroczyli swój próg niekompetencji, nadal przynależą do szeroko rozumianego świata władzy.

W dziedzinie zarządzania, ze względu na interdyscyplinarny charakter tych nauk, do dziś nie ma zgodności co do jednoznacznej interpretacji pojęcia „kompetencja”. Ba, coraz częściej mówi się o kompetencjach w bardzo różnych ujęciach kontekstualnych, np. o kluczowych kompetencjach menedżerskich, niezbędnych kompetencjach organizacji czy podstawowych kompetencjach pracowniczych. Przyczyn tego stanu rzeczy z pewnością jest kilka, ale najważniejszą z nich wydaje się być wpływ, jaki wywarły na zarządzanie i kierowanie trzy nurty umysłowe i jednocześnie orientacje badawcze: behawioryzm, strukturalizm i fenomenologia. Zależności między tymi szkołami myślenia opisuje model nazywany w literaturze przedmiotu – szczególnie anglojęzycznej – „3C” (od słów: *conduct* – prowadzenie, *context* – kontekst i *content* – treść). Szczegółową charakterystykę tych trzech filarów nośnych wspomnianego modelu zawarliśmy w książce „Przedsiębiorczość”, w rozdziale V, zatytułowanym: *Przedsiębiorczość – płaszczyzna zarządzania*³.

Bezsprzecznie pojęcie kompetencji pozostaje w bliskim związku z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), zwłaszcza z jego wymiarem strategicznym, koncepcją zintegrowanego ZZL i modelem organizacji uczącej się. W kierowaniu kapitałem ludzkim, opartym na kompetencjach, można wy-

³I. KORCZ, B. PIETRULEWICZ, *Przedsiębiorczość. Podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne*, IET-I, Agnon, Zielona Góra 2002, s. 129–133.

różnić dwie koncepcje kompetencji. Pierwsza traktuje je jako potencjał człowieka przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników. Spopularyzowana została przez amerykańskiego badacza R.E. Boyatzisa, autora „The Competent Manager” (1982), którego studium rezultatów dociekań w tym obszarze zapoczątkowało nową dyscyplinę naukową o nazwie zarządzanie kompetencjami. Według ww. uczonego źródeł kompetencji należy doszukiwać się w zachowaniu ludzkim i to właśnie one – mamy na myśli kompetencje – wywołują ogromny wpływ na działanie, pozwalając odróżnić menedżerów działających skutecznie i odnoszących sukcesy od tych, których działanie nie jest tak efektywne i częściej niż u innych kończy się niepowodzeniem. Można ująć to w sposób następujący: kompetencje w myśl koncepcji Boyatzisa są kompetencjami behawioralnymi, odnoszącymi się wyłącznie do ludzi. Często też bywają określane zamiennie jako „kompetencje miękkie”. Zestaw kompetencji behawioralnych legł u podstaw konstruowania (projektowania) modeli kompetencyjnych nie tylko dla pojedynczych stanowisk pracy, lecz także dla całych grup stanowisk pracy, zawodów, specjalności, funkcji czy szczebli kierowniczych oraz pełnionych ról społeczno-zawodowych. Nie zapominajmy, kompetencje behawioralne stanowią solidne podłoże budowy wielu programów zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza: właściwego doboru kadr, tworzenia obiektywnych systemów motywacyjnych, profesjonalnego przygotowania i skutecznej realizacji systemów ocen, organizowania i prowadzenia wysoce jakościowych programów szkoleniowych, planowania dróg awansów i alternatywnych ścieżek karier zawodowych, umiejętnego zarządzania efektywnością działania, wynagrodzeniami i procesami zmian. Innymi słowy, stanowią one mocne podwaliny do formowania zintegrowanych systemów kierowania potencjałem społecznym organizacji, tak od strony koncepcyjnej, jak i praktycznej. Poza wkładem wniesionym w poznanie istoty kompetencji, Boyatzis dokonał również swoistej próby zidentyfikowania i skategoryzowania kompetencji menedżerskich. Wyodrębnił bowiem takie szczeble, jak: a) typy kompetencji, b) kompetencje szczegółowe przypisane wydzielonym rodzajom oraz c) poziomy kompetencyjne, obejmujące następujące kategorie: motywację, cechy osobowości, wyobrażenie o sobie, umiejętności i rolę społeczną.

I tak, zasadniczymi typami kompetencji menedżerskich są dla niego: (1) kierowanie celami i działaniami, (2) przywództwo, (3) zarządzanie zasobami ludzkimi, (4) kierowanie pracownikami, (5) koncentrowanie się na innych rodzajach kompetencji, (6) wiedza specjalistyczna. Warto dopowiedzieć w tym kontekście, iż praca Boyatzisa (de facto napisana we współpracy z McBerem, właścicielem firmy consultingowej) posłużyła Amerykańskiemu Stowarzyszeniu Zarządzania do nakreślenia pożądanego profilu

kompetencyjnego menedżera, a punktem wyjścia było uściślenie definicji i nadanie znaczenia terminowi „kompetencje menedżerskie”. Jako że w amerykańskim kręgu kulturowym kompetencja rozumiana jest przede wszystkim w aspekcie sprawnościowym, dalsze prace poświęcone tej tematyce, prowadzone przez uczonych z USA, poszły w kierunku dookreślenia kompetencji skutecznego menedżera i upraktycznienia jego umiejętności. D. Whetten i K. Cameron opracowali w 1984 r. listę kluczowych umiejętności intra- i interpersonalnych, odzwierciedlających sprawność kierowania, a następnie zaproponowali model ich doskonalenia, walnie przyczyniając się do progresji edukacji menedżerskiej. W ich modelu dają się wyróżnić takie oto etapy:

- I – wstępna ocena kompetencji w obrębie danej umiejętności,
- II – uczenie umiejętności (etap teoretyczny),
- III – analiza umiejętności,
- IV – ćwiczenie umiejętności (etap praktyczny),
- V – praktyczne zastosowanie umiejętności, połączone z oceną ich wykorzystania.

W 1996 r. Whetten *i* *usp.* wprowadzili do typologii niezbędnych umiejętności menedżerskich: wewnątrzosobniczych i międzyosobniczych niewielką korektę, modyfikując ją do warunków europejskich.

W ramach drugiej koncepcji kompetencje pojmuje się jako zdolności do wykorzystania wiedzy w nowych sytuacjach zawodowych. W takim znaczeniu funkcjonują one m.in. w języku Państwowej Klasyfikacji Zawodów i Inicjatywy Karty Zarządzania w Wielkiej Brytanii od 1987 r. Opiniuje się je zazwyczaj jako kompetencje związane z pracą lub „kompetencje trwałe”. To nic innego jak kompetencje zawodowe.

Inaczej rzecz ujmując, mianem kompetencji określa się tu to wszystko, co osoba pracująca w konkretnym zawodzie, na danym stanowisku pracy, pełniąc określone funkcje i role powinna umieć zrobić oraz standardy, jakie ma osiągnąć. Powyższa koncepcja zupełnie słusznie zwraca uwagę na fakt, iż w kompetentnym działaniu liczy się nie samo posiadanie wiedzy i umiejętności, ale ich umiejętne użycie w praktyce. Tak więc, kompetentnymi jesteśmy wówczas, gdy dobrze wykonujemy swoją pracę, spełniając przy tym wymagane standardy działania i do tego osiągamy wytyczone uprzednio cele.

Angielska definicja kompetencji – z dominującym w niej aspektem prakseologicznym – została stworzona na potrzeby systemu pn. „Narodowe Systemy Menedżerskie/Zarządzania” (1990). Inicjatywa Karty Zarządzania (MCI), jeśli chodzi o kwalifikacje menedżerskie, wyróżnia cztery ich po-

ziomy: „przełożony”, „menedżer kwalifikowany”, „menedżer dyplomowany” i najwyższy: „mistrz zarządzania”. Wykładnię koncepcji kompetencji, lansowanej przez MCI, można ująć w zwięzłej formie następująco⁴: kompetencje złożone są z kluczowych ról. W obrębie ról występują jednostki kompetencji, określające czego oczekuje się od kompetentnego menedżera we wskazanych dziedzinach praktyki czy sprecyzowanych aspektach pracy. Dalej każda z jednostek zawiera elementy kompetencji, precyzujące jaką wiedzę, zdolności i umiejętności menedżer powinien posiadać. Następnie ustala się kryteria efektów (kryteria oceny działań), odpowiadające poszczególnym składowym kompetencji. Ich zestawienie obejmuje takie kardynalne kompetencje, jak: A – planowanie, B – posługiwanie się intelektem, C – zarządzanie sobą i D – zarządzanie innymi. W 1994 r. B. Macfarlane i L. Lomas poddali w wątpliwość, czy podejście MCI do edukacji menedżerskiej jest słuszne i czy nie jest ono sprzeczne z ideą organizacji uczącej się. Z naszego punktu widzenia, rażącej dysharmonii pomiędzy programem nauczania kompetencji wg MCI i modelem organizacji uczącej się nie dostrzegamy. Uważamy, że zarządzanie kompetencjami stanowi nieodłączną komponentę koncepcji organizacji uczącej się. Podobnego zdania jest B. Mięka, artykułująca podsystemy zarządzania taką organizacją⁵.

Powyżej przedłożyliśmy osądowi zainteresowanych istotę dwóch odcieni znaczeniowych pojęcia kompetencji, funkcjonujących w świecie zarządzania organizacjami, którym w języku angielskim odpowiadają wyrazy: *competency* (szersze znaczenie kompetencji) i *competence* (węższe ich rozumienie). Ch. Woodruffe, podsumowując dorobek badawczy w tym zakresie, wydziela: po pierwsze – kompetencję jako pojęcie dotyczące osób i tym samym odwołujące się do wymiaru ludzkiego zachowania, będącego podstawą kompetentnego działania (kompetencje behawioralne albo personalne), po drugie – kompetencję jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedziny lub obszaru rzeczy, w którym dana osoba jest kompetentną (kompetencje wymagane na danym stanowisku bądź grupie spokrewnionych ze sobą stanowisk pracy, czyli kompetencje zawodowe). W rzeczywistości organizacyjnej ciągle dominuje podejście hybrydowe do kompetencji, tj. jako kompetencji behawioralno-zawodowych, co może rodzić pewne trudności w praktyce zarządzania.

Co się tyczy istotnych składowych kompetencji, to zdania na ten temat wśród znawców przedmiotu są podzielone. L. i S. Spencer oraz D. McC-

⁴O. LUNDY, A. COWLING, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 287–289.

⁵B. MIĘKA, *Organizacja ucząca się jako model zarządzania przedsiębiorstwem*, „Personel”, nr 7, 2000, s. 24–25.

lelland (1990) stoją na stanowisku, że podstawowymi elementami kompetencji są cechy: ogólna predyspozycja do określonego sposobu reagowania i typu zachowania, motywy, samoocena, wystarczająca wiedza merytoryczna, techniczna i interpersonalna oraz umiejętności poznawcze i behawioralne (ukryte i jawne). Inni uczeni określenie „kompetencja” sprowadzają do samego zachowania, natomiast wiedza, umiejętności i profesjonalizm leżą u podstaw tego zachowania, czyli są elementami wejściowymi, które dzięki odpowiedniemu zachowaniu zostają przełożone na elementy wyjściowe w postaci natychmiastowych, konkretnych wyników i długofalowych rezultatów ostatecznych. W przekonaniu A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, kompetencje inkludują umiejętności, które konstytuują: postawa, cechy osobowościowe i zdolności oraz wiedza wynikająca z edukacji formalnej (posiadane kwalifikacje) i doświadczenie jednostki⁶. Z kolei C. Lévy-Leboyer definiuje je jako „ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się”⁷. Kompetencje odwołują się tu więc do zadań lub warunków pracy czy określonej działalności i do regulacji, do jakiej zdolny jest człowiek między środowiskiem zawodowym a swoją działalnością. Różnią się one od zdolności jako takich, choć bez wymaganych zdolności nie mogą się rozwijać, a także od inteligentnych zachowań (układów sterowania) i, wreszcie, od zręczności, które wynikają z treningu i zwykle charakteryzują procesy psychosomatyczne. Konkludując, perspektywa Lévy-Leboyera ściśle wiąże kompetencje z określonym zadaniem lub działalnością bądź zespołem działalności. A. Gick i M. Tarczyńska uznają, że kompetencje to „wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy, wyróżniające tych, którzy uzyskują najwyższą efektywność”⁸, czyli definiują je w duchu kompetencji behawioralnych. T. Oleksyn, ekspert od zarządzania kompetencjami, pojmuje je jako coś znacznie więcej niż uprawnienia formalne („wykształcenie, doświadczenie i wprawa, uzdolnienia i predyspozycje oraz [inne] cechy psychofizyczne, a także zachowanie, oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej”⁹), przy czym wyróżnia kompetencje oczekiwane przez pracodawcę, ważne z punktu widzenia wymogów stanowiskowych, kompetencje realnie posiadane przez pracowników i kompetencje możliwe do zdobycia i opanowania.

⁶A. RAKOWSKA, A. SITKO-LUTEK, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 18.

⁷C. LÉVY-LEBOYER, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

⁸A. GICK, M. TARCZYŃSKA, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45.

⁹T. OLEKSYN, *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSzM, Warszawa 1997, s. 47.

W naszym mniemaniu, współcześnie rozumiane kompetencje tworzą następujące rudymenarne komponenty: cechy osobowościowe, zdolności ogólne i specjalne, wiedza posiadana i stosowana, motywy działania, prezentowana postawa, umiejętności (poznawcze, praktyczne, interpersonalne/społeczne), system uznawanych wartości i zgromadzone doświadczenie całościowe.

Wśród aktualnie funkcjonujących klasyfikacji najczęściej akcentowane są poniższe rodzaje kompetencji:

- kompetencje formalne i prawdziwe,
- kompetencje ogólne i szczegółowe,
- kompetencje progowe i dotyczące działania,
- kompetencje różnicujące¹⁰,

które pokrótce scharakteryzujemy. Posiadanie formalnego dowodu edukacji, czyli kompetencji formalnych nie jest dzisiaj wystarczającym dowodem „bycia kompetentnym”. O istocie prawdziwych kompetencji świadczą: wiedza zdobywana aktywnie, na poziomie głębokiego przetwarzania informacji, a do tego będąca połączeniem zarówno wiedzy specjalistyczno-ekspertyznej, jak i rozwiniętej wiedzy ogólnej oraz umiejętności wymagające nieustannego ćwiczenia, odpowiednia postawa i posiadane doświadczenie.

Odnosnie do kompetencji ogólnych – to mogą być one rozpatrywane w aspekcie uniwersalnym (odnoszą się do wszystkich ludzi danego zawodu czy pełnionej funkcji), ale również mogą być ujmowane w sensie organizacyjnym (dotyczą wszystkich pracowników danej rodziny czy grupy stanowisk o podobnym charakterze pracy, niezależnie od szczebla zarządzania, na którym są one realizowane). Zaś kompetencje szczegółowe obejmują konkretne kategorie zawodowe bądź są związane z pełnionymi rolami organizacyjnymi.

Podział na kompetencje progowe i związane z działaniem wskazuje, iż w przypadku tych pierwszych mamy do czynienia z kompetencjami wymaganymi na danym stanowisku pracy już w momencie jej rozpoczęcia, niezależnie od później uzyskiwanych wyników. W drugim natomiast wiąże się, praktycznie rzecz biorąc, z rozdziałem na osoby osiągające lepsze i gorsze rezultaty w pracy. Tak naprawdę, w zasadzie trzeba dysponować zarówno kompetencjami progowymi, jak i mającymi bezpośredni związek z działaniem.

Ostatni typ kompetencji – różnicujące – precyzują cechy behawioralne, dostrzegane u osobników osiągających wysoki poziom efektywności w pracy od tych, które stanowią charakterystykę ludzi mało skutecznych w działaniu.

¹⁰M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, ABC*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 245–246.

Spójrzmy teraz na kompetencje poprzez pryzmat menedżera globalnego, euromenedżera i polskiego menedżera. Do kompetencji globmenedżera P. S. Kirkbride (1994) proponuje zaliczyć dwie fundamentalne kategorie. Są to: kompetencje w działaniu (osiąganie mistrzostwa w międzynarodowej strategii, działanie w roli doradcy i koordynatora różnorodności kulturowej, rola mediatora i agenta zmian, kierowanie efektywnością własną) i kompetencje związane ze sprawowaniem funkcji (poznawanie złożoności, emocjonalna energia i odporność, dojrzałość psychologiczna)¹¹. Jeśli chodzi o kompetencje niezbędne w eurozarządzaniu, to europejski menedżer winien cechować się pięcioma właściwościami, a mianowicie: zdolnością do zmian, otwartością, umiejętnością uczenia się od innych i adaptacji ich rozwiązań do sytuacji organizacyjnych, duchem przedsiębiorczości oraz zdolnością porozumiewania się, w tym posługiwania się językami obcymi (minimum dwoma!)¹². Autorki modelu badawczego diagnozy kompetencji menedżerskich w Polsce A. Rakowska i A. Sitko-Lutek potwierdzają fakt występowania sporej luki kompetencyjnej pomiędzy pożądanymi a rzeczywistymi ich kompetencjami i proponują opracowany przez siebie program ich doskonalenia. Wypada zaznaczyć, iż w modelu tym wydzielono dziesięć podstawowych umiejętności menedżerskich: techniczne, koncepcyjne, komunikacyjne, motywacyjne, pracy zespołowej, rozwiązywania konfliktów, wprowadzania zmian, radzenia sobie ze stresem, zdobywania władzy i wpływu oraz zwiększania efektywności własnej.

Ponieważ w epoce wiedzy mówią o kompetentnym menedżerze mamy równocześnie na myśli jego efektywność, przyjrzyjmy się rozumieniu tego pojęcia w wydaniu polskiej socjolog M. Holstein-Beck. Według tejże uczonej „efektywność” składa się aż z sześciu subkategorii: wydajność (ujęcie techniczno-ekonomiczne), kompetencyjność (ujęcie organizacyjno-biurokratyczne), sprawność (ujęcie prakseologiczne), funkcjonalność (ujęcie humanistyczne), komunikatywność (ujęcie osobowościowe) i moralność (ujęcie ekologiczne)¹³.

Nawiązując do zasygnalizowanego wcześniej zarządzania kompetencjami, które powinno być zorganizowaną działalnością prowadzoną przez organizację, można powiedzieć, że chodzi nam o system zarządzania kompetencjami, uwarunkowany wewnątrznie i zewnątrznie, włączający w swoje ramy podsystem rozwoju zawodowego, pełniący sześć istotnych funkcji: 1) określenie kompetencji nieodzownych na poszczególnych stanowiskach,

¹¹Za: A. RAKOWSKA, A. SITKO-LUTEK, *op. cit.*, s. 38.

¹²H. BLOOM, R. CALORI, P. DE WOOT, *Zarządzanie europejskie*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 145–155.

¹³M. HOLSTEIN-BECK, *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997, s. 63.

2) ustalenie kompetencji posiadanych przez kierowników i pracowników, 3) rozpoznanie możliwości, zainteresowań i preferencji członków organizacji pod kątem rozwoju ich kompetencji i projektowania ścieżek kariery, 4) diagnoza brakujących kompetencji w stosunku do wymogów stanowiskowych, 5) podejmowanie działań mających na celu zniwelowanie luki kompetencyjnej i przygotowanie dróg awansów, 6) przygotowanie merytoryczno-psychologiczne uczestników organizacji do optymalnego funkcjonowania w przyszłości i do koniecznych zmian¹⁴.

Od lat 90. XX w. coraz intensywniej na arenę zarządzania wkracza przywództwo i kompetencje przywódcze. Od strony teoretycznej do przywództwa można podejść na cztery różne sposoby: po pierwsze – jak do zjawiska psychologicznego, po drugie – jak do fenomenu socjologicznego, po trzecie – jak do konieczności organizacyjnej i po czwarte – jak do umiejętności politycznej¹⁵. W tradycyjnym poglądzie przywództwo postrzegane jest jako rzadki, naturalny, osobisty dar, innymi słowy – jako atrybut osobowości czy cecha charakteru człowieka, w którą wyposażony jest on od urodzenia. Skrajnymi wersjami tego poglądu są: kult jednostki czy idea wodzostwa, a w umiarkowanej postaci wyraża go charyzma przywódcy, często w odbiorze społecznym grającego rolę męża opatrznościowego.

Socjologiczne podejście do przywództwa koncentruje się na dwóch odmiennych wątkach. Z jednej strony przywódcy są kreowani przez określone siły socjohistoryczne, czyli pełnią rolę narzędzia, przez które te siły oddziałują. Nie jest tu istotna ich wyjątkowa osobowość czy charakter, a interes klasowy, który wyrażają. Przykładem jest marksowskie pojmowanie rozwoju historycznego, kształtowanego głównie przez czynniki ekonomiczne. Wyjątek od tej reguły stanowi bonapartyzm, łączący przywództwo jednostki z konserwatywnym nacjonalizmem. Z drugiej strony przywództwo może być odczytywane w płaszczyźnie socjologicznej również jako produkt zachowań zbiorowych, o czym pisze G. Le Bon w „Psychologii tłumu”, która ukazała się po raz pierwszy w 1895 r., a w Polsce – w 1986 r.

Przywództwo traktowane w kategoriach konieczności organizacyjnej, powstałej z potrzeby jedności, spójności i ukierunkowanego działania, powiązane jest z biurokracją, z tym że weberowskie przywództwo biurokratyczne oznacza władzę legalną i zgoła racjonalną. W rzeczywistości politycznej za przykład zbiurokratyzowanego przywództwa może posłużyć rządzenie konstytucyjne.

Na koniec – spojrzenie na przywództwo jako umiejętność polityczną, której można się nauczyć, a ćwicząc ustawicznie – doskonalić. Co ciekawe,

¹⁴T. OLEKSYN, *op. cit.*, s. 48–49.

¹⁵A. HEYWOOD, *Politologia*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 430.

tak pojmowane wykazuje pokrewieństwo ze sztuką manipulacji i metodami socjotechnicznymi. Niektórzy badacze przywództwa, prezentującego się jako specyficzny wytwór ludzki, twierdzą wręcz, iż manipulacyjne oddziaływanie na ludzi i sztuka autoprezentacji to niemalże wyróżniki postępującej demokratyzacji życia społecznego w epoce globalnej komunikacji. Ważne, aby umiejętnie sobie z tymi sztuczkami poradzić.

Amerykańscy teoretycy przywództwa W. Bennis i B. Nanus, wyraźnie odróżniający przywództwo od zarządzania i definiujący to pierwsze jako robienie właściwych rzeczy (a nie tylko we właściwy sposób), czyli tworzenie porywającej wizji i przekształcenie jej w trwałe działanie, uważają, że uzyskanie statusu przywódcy świata biznesu gwarantują cztery kluczowe kompetencje. Tymi kompetencjami przywódczymi, w ich przekonaniu, są¹⁶:

- (1) zarządzanie wizją (efektywne sformułowanie wizji pomyślnej przyszłości organizacji; przywódca – kreatorem pomostu spinającego jej przeszłość, teraźniejszość i przyszłość);
- (2) zarządzanie znaczeniem (komunikowanie wizji innym w taki sposób, który nadaje ich dążeniom i działaniom sens, wartość oraz rangę; skuteczny przekaz pożądanego obrazu organizacji nie odnosi się tylko do faktów, lecz dotyczy także ich przyczyn, metod rozwiązywania problemów i stylów organizacyjnego uczenia się);
- (3) zarządzanie zaufaniem (przywódca potrafią wzbudzić zaufanie do swej wiarygodności, tożsamości, ważności, stałości i jednoznaczności obranych kierunków oraz konsekwentnego dążenia do wyznaczonych celów);
- (4) zarządzanie samym sobą (znajomość własnych mocnych stron i szans; wykorzystanie swych umiejętności i atutów; świadomość słabych stron i zagrożeń, praca nad ich przezwyciężeniem bądź chociażby ich redukcją; otaczanie się ludźmi rekompensującymi ich ograniczenia i odnoszenie się do nich z szacunkiem i uznaniem), w tym skłonność do ciągłego uczenia się i doskonalenia kompetencji, podejmowania skalkulowanego ryzyka i tolerowania możliwych pomyłek, przejawianie nastawienia na sukces (motywacja osiągnięć) i gotowość do eksperymentowania (wyrażania ducha przygody i przedsiębiorczości) oraz w jaki sposób radzimy sobie z odniesionymi porażkami.

Szerzej o tych kompetencjach można przeczytać w „Leaders. Strategies for Taking Charge” autorstwa W. Bennis i B. Nanusa (Harper Business 1997).

¹⁶J. SUPERNAT, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia, Wrocław 2005, s. 310–316.

W nawiązaniu do kompetencji menedżersko-liderskich stosowne będzie choćby nadmienić o rolach i działaniach kierowników, posiłkując się przy tym opisami poczynionymi przez H. Mintzberga, J. Brilmana oraz M. Adamca wspólnie z B. Kożusznik. Pierwszy z nich postrzega trzy grupy głównych ról z przypisanymi im dziesięcioma rolami szczegółowymi. I tak, mamy: role interpersonalne, role informacyjne i role decyzyjne¹⁷. W obrębie ról interpersonalnych występują: rola reprezentacyjna, rola przywódcy i rola łącznika. W ramach ról informacyjnych wyróżnia się również trzy skonkretyzowane role, a mianowicie: rolę monitora, rolę dystrybutora informacji i rolę rzecznika. Trzecią grupę – rolę decyzyjnych – konstituują: rola inicjatora, rola reagatora, rola alokatora zasobów i rola negocjatora.

Mówiąc o rolach należy pamiętać, że są one ściśle związane z kompetencjami. Definicja roli obejmuje bowiem opis funkcji pełnionych przez konkretne jednostki ludzkie podczas wykonywania przez nie obowiązków związanych z pracą. Ujmuje też wymagania dotyczące określonego zachowania w formie odpowiednich kompetencji, dalej – określa również zakres odpowiedzialności oraz wyraża oczekiwania zwierzchników i poziom spodziewanych osiągnięć wynikowych.

Brilman, definiując rolę kierownika organizacji, mocno artykułuje trzy jej niezbędne elementy. Są nimi: tworzenie strategii, zarządzanie i przywództwo¹⁸. Jego zdaniem, właściwości, jakich się oczekuje od idealnego kierownika, można podzielić na trzy obszary cech, tj. cechy stratega, cechy zarządcy i cechy lidera. Bardzo rzadko można spotkać taką osobę, która miałaby wszystkie te cechy rozwinięte w najwyższym stopniu. Większość kierowników nastawionych na długotrwały i zrównoważony sukces organizacji spżytkowuje swoje mocne strony, a uzupełnia własne niedostatki zaletami i walorami współpracowników, czyli nie obawia się otaczać mądrzejszymi od siebie i inwestować w ludzi. Brilman stoi twardo na stanowisku, iż pracownicy idealnego menedżera mogą charakteryzować się tylko jednym: być komplementarnym zbiorem wyjątkowych talentów i kompetencji.

Autorzy trzeciego opisu – Adamiec i Kożusznik – stworzyli model efektywności działań, rozpościerający się również na działalność menedżerską, który wykorzystuje metaforę „wewnętrznej załogi”. Terminu tego używa się w teoriach rozwoju wewnętrznego i coraz częściej spotyka się go w doradztwie personalnym czy zawodowym. A rozumie się pod nim pewne „ja”, złożone z mniejszych „ja”, określanych jako poszczególne aspekty, poziomy

¹⁷J. SUPERNAT, *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Lord Kass, Wrocław 1997, s. 10–14.

¹⁸J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 469–472.

czy części. Nakłonienie tej załogi do doskonalenia wiąże się z zachęceniem wszystkich „ja” do harmonijnego współdziałania i owocnej współpracy, a to przynosi w konsekwencji wymierne korzyści ogólnemu rozwojowi człowieka. Wspomniana załoga, według autorów proponowanego modelu, składa się z aktora, kreatora i inspiratora¹⁹. Adamiec i Kożusznik utrzymują, że efektywne działanie tak menedżera, jak i pracownika pozostaje zdeterminowane, po pierwsze – posiadaniem trzech wewnętrznych postaci, nazwanych powyżej, a po drugie – umiejętnością elastycznego przenoszenia swej aktywności z jednej postaci na drugą w dynamizujących sytuacjach, którą określają oni metacechą.

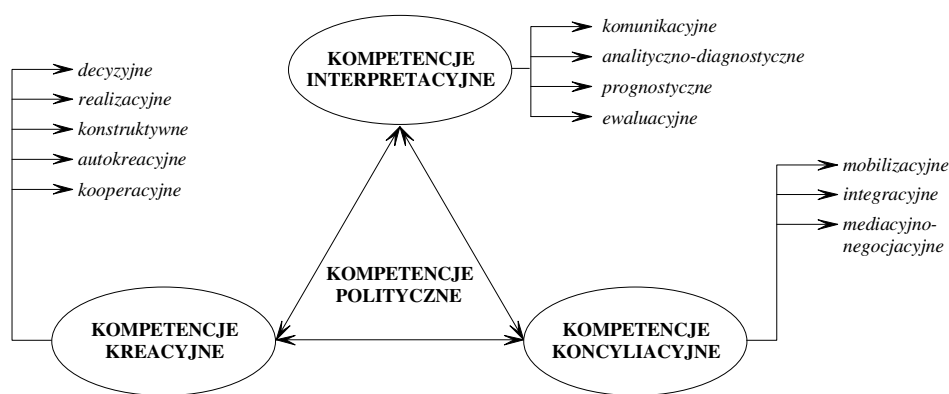
Politologów ze zrozumiiałych względów interesują kompetencje polityczne, gdyż „politycy winni być liderami, a ich działania powinny mieć charakter przywódczy”. E. M. Marciniak proponuje przyjąć termin „kompetencje polityczne” jako „całokształt cech konstytuujących polityka i demonstrowanych na wyznaczonym przez standardy poziomie, stanowiących podstawę do działania politycznego i przyjmowania odpowiedzialności za własne sprawstwo”²⁰. Mamy tu do czynienia z typowym prakseologicznym ujęciem kompetencji, zapewniającym możliwość skutecznego działania politycznego. W myśl tego ujęcia, kompetencja polityczna, będąca określoną dyspozycją do zachowań kreujących rzeczywistość, stanowi o właściwościach sprawczych jednostki, umożliwiając osiągnięcie przez nią własnych i/lub grupowych celów politycznych. Nie zapominajmy też o sytuacyjnym zdeterminowaniu kompetencji politycznych.

Zachowując funkcjonalne podejście do koncepcji przywództwa, można wydzielić trzy grupy funkcjonalnych kompetencji politycznych, a mianowicie: kompetencje interpretacyjne, kompetencje kreacyjne i kompetencje koncyliacyjne (rys. 1). Za sprawą kompetencji interpretacyjnych czynimy świat bardziej zrozumiiałym, nadając sens temu, co się dzieje w rzeczywistości społeczno-gospodarczo-politycznej, a także umiemy rozwiązywać problemy poznawczo-decyzyjne, potrafimy stworzyć obraz siebie w świecie i poddać rozumnej krytyce swe działania. Kompetencje kreacyjne są w zasadzie dyspozycją do definiowania potrzeb, formułowania celów, określania możliwości i rozwiązywania trudnych zadań/problemów oraz tworzenia nowych wyzwań. Natomiast kompetencje koncyliacyjne sprzyjają mobilizowaniu zwolenników i sojuszników, budowaniu obszarów wspólnotowości, poszerzaniu kręgu wpływów, łagodzeniu napięć i zapobieganiu konfliktów, solidarnemu współdziałaniu oraz działaniom negocjacyjno-mediacyjnym.

¹⁹B. KOŻUSZNIK, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 67–70.

²⁰E. M. MARCINIAK, *Kompetencje przywódcy politycznego*, [w:] *Przywództwo polityczne*, red. T. Bodio, Elipsa, Warszawa 2001, s. 105.

Według Marciniak, wymienione elementy struktury funkcjonalnej kategorii kompetencji politycznych nie są układem hierarchicznym o prostych zależnościach, lecz tworzą układ dynamiczny, w którym kompetencje funkcjonują w oparciu o relacje wzajemnych sprzężeń. Przyjęta przez nią płaszczyzna refleksji i konkretyzacja pola semantycznego terminu „kompetencja polityczna” przybliżyła nas do przywództwa kompetentnego, zalecanego w społeczeństwie demokratycznym.



Rysunek 1. Komponenty funkcjonalne kompetencji politycznych wg Marciniak.

Źródło: E. M. Marciniak, op. cit., s. 110, 109.

Na zakończenie naszych rozważań o kompetencjach przywódczych przedkładamy własny roboczy konstrukt badawczy kompetencji liderkich, wydzielający cztery główne obszary kompetencyjne, które wzajemnie się przenikają i oddziałują na siebie synergetycznie, wzmacniając efekt końcowy bycia kompetentnym liderem w różnych sferach ludzkiej aktywności. Wyróżnionymi przez nas rodzajami są:

- A – kompetencje osobiste,
- B – kompetencje zespołowe,
- C – kompetencje organizacyjne,
- D – kompetencje środowiskowe.

W obrębie każdego z tych zasadniczych typów sugerujemy kilka istotnych subkompetencji. I tak, kompetencje osobiste lidera zasilają: samoświadomość, samopoznanie, samoocena z samoakceptacją, samokontrola/samoregulacja, samorozwój i samodoskonalenie, asertywność, optymizm, radzenie sobie ze stresem, odporność na manipulację i kreacja własnej koncepcji sensu życia. Do kompetencji zespołowych przynależą: komunikatywność, empatia, motywowanie, praca zespołowa w klimacie zaufania inter-

personalnego, ustawiczne uczenie się, grupowe rozwiązywanie problemów i wspólne podejmowanie decyzji, sterowanie konfliktami, intuicja praktyczna oraz umiejętności negocjowania. Wśród kompetencji organizacyjnych na uwagę zasługują m.in.: wywieranie pozytywnego wpływu na innych, kreowanie wizji, misji i strategii, budowanie kultury organizacyjnej i liderowanie etyczne, podnoszenie inteligencji organizacji (racjonalnej, emocjonalnej, duchowej) i dbałość o jej pamięć, radzenie sobie z błędami, niepowodzeniami, ryzykiem, wieloznacznością i niepewnością oraz nastawienie na autentyczny sukces, satysfakcjonujący wszystkich uczestników organizacji. Zaś kompetencje środowiskowe stanowią np. konstruktywna transgresyjność działaniowa, ekologiczność, refleksyjna praktyka, etyczność globalna, tolerancja różnorodności biologicznej i kulturowej, kierowanie kryzysami, utrzymywanie dobrych relacji: jednostka–organizacja–otoczenie bliższe i dalsze, orientacja na efektywne współdziałanie (eko)systemów, tworzenie pomysłnej rzeczywistości przyszłości w teraźniejszości, odpowiedzialność osobista i zbiorowa, wyszukiwanie okazji, korzystanie z szans i konstruowanie nowych możliwości.

Dominujący profil kompetencyjny lubuskiego lidera

Ze względu na nasze dociekania naukowe, ogniskujące się wokół inteligencji emocjonalnej w praktyce przywódczej, przeprowadzone przez nas badania dotyczyły zasadniczo bilansu kompetencji emocjonalnych testowanych liderów politycznych i liderów biznesowych, rekrutujących się z województwa lubuskiego. Poprzedzimy je jednak dwoma nader ciekawymi spostrzeżeniami: pierwszym dokonany przez F. Fukuyamę odnośnie zakresu funkcji państwa i siły instytucji państwowych, głoszącego przy tym, iż słabe, niekompetentne rządy są źródłem poważnych problemów nie tylko na poziomie narodowym, lecz i międzynarodowym i dlatego nawołującego do budowy państwa, rozumianej jako tworzenie nowych instytucji rządowych i wzmacniania już istniejących; drugim zaś poczynionym przez M. Watkina, którego model ST_ARS umożliwia – poza dostosowaniem strategii do typu istniejącej sytuacji biznesowej – również czterowymiarowe podejście do rozwoju przywódców o dużym potencjale i definiuje kompetencje kierownicze niezbędne do funkcjonowania w każdej z czterech faz tego modelu.

Otóż łącząc dwa istotne wymiary państwowości: zakres aktywności państwa, pojmowany jako zbiór rozmaitych funkcji i celów realizowanych przez rządy oraz siłę władzy państwowej, częściej obecnie zwanej potencjałem państwa i jego instytucji, czyli zdolność państwa do planowania i realizacji polityki oraz egzekwowania prawa, Fukuyama otrzymał macierz, złożoną

z czterech ćwiartek, ilustrujących odmienne konsekwencje dla rozwoju gospodarczego, co obrazuje rys. 2.



Rysunek 2. Macierz państwowości Fukuyamy.

Źródło: F. Fukuyama, Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI w., Rebis, Poznań 2005, s. 26.

Z ekonomicznego punktu widzenia optymalnym wariantem jest ćwiartka I (ograniczony zakres funkcji państwa + duża efektywność instytucjonalna). Przebywanie w niej wiedzie do sukcesu gospodarczego. Najgorszą opcją wydaje się być znalezienie w ćwiartce IV (nieefektywne państwo, podejmujące się ambitnych zadań, których nie jest w stanie zrealizować). Europejczycy, w przeciwieństwie do Amerykanów, zadowolają się z reguły ćwiartką II, tłumacząc to tym, iż wzrost efektywności amerykańskiej osiągnany jest kosztem hołdowanej w Europie zasady sprawiedliwości społecznej.

Model STARS Watkina pozwala rozpoznać rudymentarne sytuacje biznesowe: rozruch, restrukturyzację, reorganizację i fazę zrównoważonego wzrostu oraz dostosować do nich właściwą koncentrację energii i umiejętności liderkich. Rozruch wymaga zgromadzenia zasobów, aby postawić organizację na nogi. Restrukturyzacja oznacza, iż przejęliśmy firmę w kryzysie i potrzebne są „prace budowlane”. Zarówno w pierwszej, jak i drugiej fazie potrzebne są duże nakłady sił i środków, a od przywódcy oczekuje się szybkiego podjęcia ważnych decyzji. Z reorganizacją wiąże się wyzwanie ożywienia jednostki organizacyjnej, procesu, produktu czy projektu, czyli konieczne jest wymyślenie działalności na nowo, zdając sobie sprawę z posiadanych przez organizację atutów i ograniczeń. W sytuacji zrównoważonego wzrostu na liderze spoczywa odpowiedzialność za utrzymywanie i podnoszenie vitalności organizacji, aby zapewnić jej odnośnienie niekwestionowanego sukcesu, a najpewniejszą drogą do niego jest zwiększenie potencjału swych pracowników poprzez wymyślenie kolejnych wyzwań. W fazie reorganizacji

i zrównoważonego wzrostu przywódca nie musi się tak spieszyć z podejmowaniem decyzji, jak w sytuacji rozruchu i restrukturyzacji. Dysponuje zatem czasem na uczenie się, poznanie kultury organizacyjnej i budowanie zdrowych relacji międzyludzkich.

Gdyby pokusić się o podział koncentracji energii lidera w zależności od fazy rozwoju biznesu, uwzględniający dwa wymiary: uczenie się contra działanie oraz ofensywa contra defensywa, to otrzymamy schemat, przedstawiony na rys. 3.



Rysunek 3. Koncentracja energii liderkiej w modelu ST_ARS.

Źródło: M. Watkins, Pierwsze 90 dni. Strategie zapewniające sukces każdemu liderowi, Helion, Gliwice 2006, s. 87.

Jak wynika z rysunku, w fazie rozruchu i restrukturyzacji silny akcent kładzie się na działanie, zaś podczas reorganizacji i zrównoważonego wzrostu premiowane jest przede wszystkim uczenie się. Zaznaczyć należy, że rozruch wymaga działań zdecydowanie ofensywnych, a w przypadku restrukturyzacji przejście do ofensywy wymaga wstępnej gry defensywnej. W trakcie reorganizacji, gdzie dokonuje się nieodzownych poprawek, nadających organizacji zamierzony kierunek, zaczynamy od uczenia, lecz niemal równocześnie angażujemy się w planowanie nowej ofensywy. Zrównoważony wzrost wymaga prowadzenia gry defensywnej na samym początku, aby później podnieść organizację na wyższy poziom jej funkcjonowania i działania.

Kierowanie każdą z tych faz modelu ST_ARS odbywa się za pomocą odpowiednich kompetencji liderkich. Jak twierdzi Watkins, w rozruchu i restrukturyzacji potrzebni są głównie „myśliwi”, a w fazie reorganizacji i stabilnego wzrostu – bardziej „rolnicy”. Poszczególne fazy wymagają też odmiennego nastroju, np. I faza – ekscytacji i zamieszania, II faza – pokazania ludziom bliskim desperacji „światełka w tunelu”, III faza – zerwania zasłony

zaprzeczeń i ponownego znalezienia pomysłu na działalność firmy, IV faza – wymyślenia wyzwania, wytyczającego kierunek wzrostu tak indywidualnego, jak i organizacyjnego, motywującego do działania i przewycięzającego nieusprawiedliwione samozadowolenie. Nic więc dziwnego, że w fazie rozruchu naczelnym zadaniem przywódcy staje się stworzenie zgranego zespołu i ustalenie strategicznego kierunku działań wraz z priorytetowymi celami. W fazie restrukturyzacji, oprócz dobrania sobie odpowiednich ludzi do współpracy, liczy się określenie najważniejszego zakresu działań i postęp realizacyjny. W fazie reorganizacji lider pracuje nad zdobyciem akceptacji załogi dla potrzeby zmian, uprzednio uświadamiając jej konieczność ich wprowadzenia. Z kolei w fazie zrównoważonego wzrostu podejmuje on decyzje odnośnie do przyszłości organizacyjnej, oczywiście po osiągnięciu przez organizację sukcesu i wypracowaniu zrozumienia u innych jego istoty i sposobów jego odnoszenia. Generalnie rzecz biorąc, przywództwo w zarządzaniu najłatwiej ocenić w rozruchu i restrukturyzacji, dysponując mierzalnymi rezultatami. Ocena powodzenia i niepowodzenia lidarskiego w reorganizacji i zrównoważonym wzroście rodzi zazwyczaj trudności, choć nie jest niemożliwa.

Zastosowanie modelu ST_ARS jako bazy wyjściowej do rozwoju przywódców biznesowych dotyczy czterech wymiarów: (1) funkcji kierowniczych (wypełnianie różnorodnych funkcji menedżersko-lidarskich), (2) regionów geograficznych (poszerzanie doświadczenia międzynarodowego), (3) kluczowych momentów kariery (przygotowanie menedżerów na kardynalne zwroty/przełomy w karierze), (4) rodzajów sytuacji biznesowych (możliwości działania w różnych fazach rozwoju ST_ARS).

Przejdźmy teraz do nakreślenia istoty badań własnych i omówienia otrzymanych rezultatów. Wyszliśmy z propozycji M. Krokowskiego i P. Rydzewskiego, „aby inteligencję emocjonalną postrzegać jako zbiór kompetencji, uszeregowanych w trzech działach:

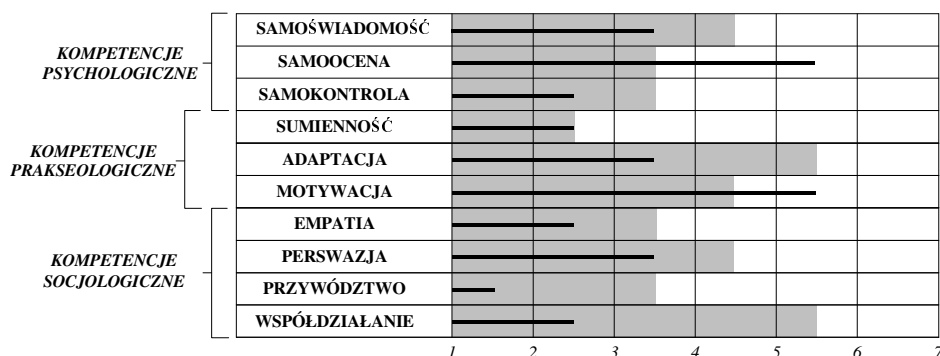
- kompetencje psychologiczne,
- kompetencje prakseologiczne,
- kompetencje socjologiczne”²¹.

Kompetencje psychologiczne opisują relacje z samym sobą i obejmują: samoświadomość, samoocenę i samokontrolę. Kompetencje prakseologiczne, dotyczące sposobów funkcjonowania i stylów działania, określają nasz stosunek do podejmowanych czynności i przedsięwzięć. Mieszczą się tu: sumienność, adaptacja i motywacja. Kompetencje socjologiczne (społeczne) decydują o charakterze relacji interpersonalnych, bez których niemożliwa

²¹M. KROKOWSKI, P. RYDZEWSKI, *Zarządzanie emocjami*, Imperia, Łódź 2002, s. 43.

jest skuteczna realizacja zadań. W ich skład wchodzi: empatia, perswazja, przywództwo i współdziałanie.

W badaniach wzięło udział 96. studentów dziennych kierunku „Zarządzanie i marketing” Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego w ramach przedmiotu: „Kierowanie kapitałem intelektualnym i emocjonalnym” (program autorski I. Korcz w roku akademickim 2005/2006) i 128. studentów zaocznych kierunku „Politologia” Wydziału Humanistycznego UZ w ramach przedmiotu „Organizacja i zarządzania oraz psychologia polityki” (program autorski I. Korcz w roku akademickim 2006/2007). Poszczególne kompetencje mierzone były w skali od 1 do 7 punktów. Analizie kompetencyjnej poddano 27. liderów politycznych i 33. liderów biznesowych szczebla lokalnego, regionalnego, krajowego i europejskiego, ale wywodzących się z Ziemi Lubuskiej. Porównanie uśrednionych profili przedstawicieli przywództwa politycznego i przywództwa organizacyjnego ukazane zostało na rys. 4, przy czym poziomy kompetencji oznaczone ciemnymi liniami charakteryzują przywódców politycznych, a oznaczone szarym tłem – przywódców zarządzających organizacjami profit. Podobne badania, lecz dotyczące liderów organizacji społeczeństwa obywatelskiego (CSO; pojęcie pojemniejsze od organizacji pozarządowych), zaplanowane są na 2007 r.



Legenda:

liderzy polityczni – ciemna linia

liderzy biznesowi – szare tło

Rysunek 4. Porównanie profili kompetencji emocjonalnych liderów politycznych i biznesowych województwa lubuskiego.

Źródło: M. Krokowski, P. Rydzewski, Zarządzanie emocjami, Imperia, Łódź 2002, s. 73–173.

W ocenie studentów UZ kompetencje lidereckie wypadają słabo, zwłaszcza psychologiczne i społeczne. Liderzy biznesowi naszego województwa są

generalnie lepsi pod względem kompetencyjnym od liderów politycznych. Ci ostatni górują jedynie w zakresie samooceny i motywacji, zaś nie potrafią sprostać przywództwu, czyli wywoływaniu u innych emocjonalnego zaangażowania w realizowanie przedstawionej wizji. Niezmiernie pouczającym byłoby porównanie ocen zewnętrznych z samooceną rozpatrywanych tu liderów, ale z przyczyn technicznych zadanie to okazuje się na razie niewykonalne.

Spostrzeżenia Krakowskiego i Rydzewskiego, z którymi zgadzamy się w pełni, korespondują z „Planem 4-E + 1-P” J. Welcha, według którego zatrudniani są menedżerowie najwyższego szczebla organizacyjnego.

Plan ten obejmuje²²:

- pierwsze E (*energy*) – pozytywną energię, czyli marsz naprzód, ukierunkowane działanie i nastawienie na zmianę;
- drugie E (*energize*) – umiejętność stymulowania innych, czyli zdolność pobudzania ludzi do działania;
- trzecie E (*edge*) – śmiałość i odwagę do podejmowania trudnych decyzji, na tak lub nie;
- czwarte E (*execute*) – skuteczność, czyli zdolność realizowania obranych celów.

W swojej najnowszej pracy, napisanej wspólnie z córką, zatytułowanej „Winning znaczy zwyciężać”, J. Welch dołącza jeszcze cztery dodatkowe wysokowartościowe cechy, mające znaczenie przy zatrudnianiu liderów najwyższego szczebla. Są to: autentyczność, przenikliwość, skłonność do otaczania się ludźmi zdolniejszymi i bystrzejszymi od siebie samych i prężność (czy potrafią zmobilizować się po doświadczonej upadku i zacząć działać z nową siłą). A co to jest 1-P? Welch ma na myśli pasję (*passion*). Nie jest to wyłącznie ekscytacja pracą, raczej „ogromny apetyt na życie” i skłonność do pasjonowania się wszystkim dookoła.

Konkludując, znajomość profili kompetencji emocjonalnych liderów pozwala przygotować plany uzupełnienia zasobów kompetencyjnych i rozwijania niewykształconych bądź słabo uformowanych kompetencji w ramach odpowiednich programów szkoleniowych. Jednym słowem, powyższa znajomość jest warunkiem wstępnym racjonalnego gospodarowania kapitałem ludzkim. Dziś nikt nie podważa już roli czynnika ludzkiego. Umiejętne wykorzystanie kapitału kompetencji emocjonalnych naszych przywódców przyczynia się do wzrostu kapitału politycznego, społecznego i organizacyjnego,

²²J. WELCH, S. WELCH *Winning, znaczy zwyciężać*, Emka, Warszawa 2005, s. 106–110.

a tego faktu bagatelizować nie sposób. Wszak prawdziwa mądrość polega na inteligentnym łączeniu i spożytkowaniu zarówno rozumu, jak i emocji.

Iwona Korcz

COMPETENCE OF THE LUBUSKIE PROVINCE LEADER

Abstract

The article is devoted to the competence of the leader of the Lubuskie province in politics and business.

The analysis of competence profiles of such leaders, including psychological, praxeological and sociological competence, is preceded by a theoretical introduction to competence. This includes fundamentals in the range of psychology, praxeology, sociology, law, management and the competence of political science. Apart from the competence classification, more significant roles and leader's actions are discussed.

Next, the article concentrates on the leader's competence, distinguishing the following types: personal, group, organizational and environmental.

The described dominant competence profile of the leader of the Lubuskie province shows the average level of competence represented by them. Economic leaders, however, are much better prepared to lead in terms of competence than political ones.