

Kompetentni przywódcy w jst

Prof. dr hab. Jan Fazlagić ekspert NIST
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wprowadzenie

Tajemnicą poliszynela jest, że samorzady rozwijają się lepiej, jeśli na ich czele stoją kompetentni przywódcy. Sztandarym przykładem na potwierdzenie tej tezy jest porównanie dwóch dużych samorządów: Wrocławia i Szczecina. Oba miasta na początku transformacji ustrojowej znajdowały się na podobnym poziomie rozwoju. Jednak to Szczecin nie miał szczęścia do władz samorządowych w przeciwieństwie do dynamicznej „ekipy” samorządowców, jaka objęła stery władzy w latach 90-tych XX wieku. Również miasto Poznań po 1989 roku nie wykorzystało swoich szans rozwojowych z powodu konserwatyizmu i braku wizjonerskiego przywództwa. Dlatego warto zastanowić się na przełomie roku, jakie cechy sprawiają, że liderzy uzyskują ponadprzeciętne wyniki.

Cechy kompetentnego lidera

Osoba będąca przywódcą powoduje, że podwładni mu ludzie postrzegają go jako osobę społecznie atrakcyjną, czasem wręcz, jako wzorzec. Przywódca, który pragnie być „dowódcą” swoich podwładnych powinien wykazywać orientację na ludzi, a nie tylko być zorientowanym na zadanie i sprawowanie funkcji kierowniczych. Istotne jest też, aby zwrócił szczególną uwagę na budowanie współpracy w zespole i przewodzenie w grupie. Bardzo ważnymi aspektami są również cechy przywódcy, które wyznaczają zakres i charakter jego przywództwa.

„Osoba uznawana za przywódcę stanowi pewną wartość dla organizacji. Ma ona nieoceniony wpływ na pracowników. Stąd socjologowie i psychologowie poszukują wzorca przywódcy, a szczególnie starają się ustalić zbiór cech wspólnych dla wybitnych i skutecznych przywódców, który mógłby stanowić kryterium doboru ludzi na stanowiska kierownicze. D. M. Steward wyodrębnił cechy i umiejętności uznawane za najbardziej cenne na najwyższym szczeblu zarządzania, sze-

regując je według ich znaczenia. Na podstawie badania skutecznie działających dyrektorów naczelnych dobrze działających przedsiębiorstw uzyskał następującą listę:

- umiejętność podejmowania decyzji,
- przywództwo,
- prawość,
- entuzjazm,
- wyobraźnia,
- chęć do ciężkiej pracy,
- umiejętności analityczne,
- zrozumienie dla innych,
- umiejętność dostrzegania okazji,
- umiejętność sprostania nieprzyjemnym sytuacjom,
- umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian,
- przedsiębiorczość,
- umiejętność jasnego, sprawnego administrowania,
- otwartość umysłu,
- wytrwałość,
- zdolność do wielogodzinnej pracy.”¹

Umiejętność podejmowania decyzji - umiejętność świadomego i szybkiego dokonywania wyborów przy wykorzystaniu dostępnych informacji. Ci, którzy potrafią właściwie ocenić sytuację i szybko zdecydować, co należy zrobić, są na wagę złota.

Przywództwo - umiejętność organizowania pracy własnej, ale szczególnie zespołu.

Entuzjazm - umiejętność wzbudzania dążenia do określonego celu i stworzenie takiego klimatu, aby cały zespół był zaangażowany w realizację celu.

Wyobraźnia - umiejętność przewidywania konsekwencji własnych działań.

1 E. Więcek – Janka, Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006 s. 94-95.

Chęć do ciężkiej pracy – umiejętność podjęcia nawet najcięższego zadania i próba jego wykonania.

Umiejętności analityczne - umiejętność analizowania danych i informacji, łączenia ich, dostrzegania zależności, wyciągania na ich podstawie wniosków.

Zrozumienie dla innych – to umiejętność nie zrażania się drobnymi niepowodzeniami.

Umiejętność dostrzegania okazji – prawdziwy lider potrafi zarówno zorganizować własne życie oraz potrafi przewidzieć rozwój biznesu, którym kieruje.

Umiejętność sprostanienia nieprzyjemnym sytuacjom – osoba odporna na stres ma dystans do otoczenia, potrafi kontrolować emocje, myśleć trzeźwo w każdej sytuacji. Klucz to umiejętność zmiany perspektywy. Jeżeli znajdziemy się w sytuacji, która nas przerasta, powinniśmy spojrzeć na siebie z boku, spojrzeć na nasz problem obiektywnie.

Przedsiębiorczość – umiejętność radzenia sobie z natłokiem zadań, ustalania priorytetów oraz punktualne wykonywanie działań.

Oprócz tych cech, które zostały powyżej wymienione, a także niektóre krótko scharakteryzowane, wyróżnić można jeszcze inne cechy jakimi powinni charakteryzować się dobrzy przywódcy. I tak na przykład należą do nich:

- *Asertywność* – to umiejętność klarownego wyrażania swoich opinii, uczuć niezależnie od wpływów wywieranych przez inne osoby
- *Cierpliwość* – to umiejętność nie zrażania się drobnymi niepowodzeniami
- *Dyscyplina* – mechanizm, który nie pozwala odłożyć niczego na później. Osoby zdyscyplinowane nie mają kłopotów z dotrzymywaniem terminów i obietnic
- *Empatia* – współodczuwanie. To umiejętność patrzenia na daną rzecz oczami drugiej osoby. Pozwala znajdować rozwiązanie problemu dobre dla wszystkich
- *Komunikatywność* – umiejętność porozumiewania się w grupie
- *Odpowiedzialność* – osoba odpowiedzialna, gdy znajdzie się w trudnej sytuacji, nie ma wątpliwości, że sama się do tego przyczyniła.
- *Spostrzegawczość*
- *Terminowość*.

Dobrzy przywódcy (liderzy) są ludźmi marzeń i wielkich pragnień, ale też umieją zamieniać te pragnienia w czyn. Są zapalnikiem dla innych ludzi.

Potrafią oni fascynująco opowiadać o swoich pragnieniach, nie boją się swoich pomysłów, odważnie je przedstawiają. Przyjdzie taki czas, że grupa ludzi okaże entuzjazm i zainteresowanie.

Z czego lider czerpie motywację do działania?

W książce „Sztuka motywacji” Alana Loy McGinnis, lider – „inspirator” czerpie motywację do działania :

- ze współpracy z pozytywnie nastawionymi, osiągniętymi sukcesami ludźmi – zachowuje dystans do pesymistów
- od czasu do czasu przebywa wśród ludzi, którzy odświeżają jego myślenie i rozważa pomysły, które przychodzą mu do głowy
- korzysta z myśli wielkich ludzi, czyta dobrą literaturę, bierze udział w seminariach, ogląda mniej programów telewizyjnych
- prowadzi dziennik, w którym zapisuje duchowe przeżycia, myśli, podróże, czyta Biblię gdyż inspirujące przywództwo jest wewnętrzną cechą ducha, a więc zależy od tego na jakim poziomie duchowym funkcjonujemy.²

Cechy osobowości są trudne do nauczenia, są obecne jako naturalny dar dobrego przywódcy. „Chyba każdy przedsiębiorca słyszał kiedyś historię o bardzo inteligentnej, wysoko wykwalifikowanej osobie pełniącej kierowniczą funkcję, która dostaje awans na kluczowe stanowisko w firmie i ponosi klęskę. Znane są również przypadki osób o solidnych – ale nie nadzwyczajnych – zdolnościach intelektualnych oraz technicznych, które awansowały na podobne stanowiska i wspólnie rozwinęły skrzydła.”³ Trudno tego kogoś nauczyć, jeśli nie jest to dane: jest to sztuka. Z tym się człowiek rodzi, ma już pewne predyspozycje. To one określają sposób liderowania.

Dobrym przywódcą stajemy się w ciągu całego życia w zmaganiach życiowych i w podejmowaniu wyzwań. Ciągły sukces jest rezultatem ciągłego samokształcenia.

„Najsukuteczniejsi przywódcy są podobni do siebie pod jednym względem: wszyscy mają wysoki poziom tak zwanej inteligencji emocjonalnej.”⁴ Inteligencja emocjonalna oprócz tego, że wyróżnia przywódców, to również wpływa na dobre rezultaty w pracy.

„Osoba o idealnym zestawieniu cech przywódczych może jednak doskonale funkcjonować i spełniać oczekiwania na jednym stanowisku, a na innym zaś może sobie nie radzić.”⁵ Wymagania wobec przywódcy idą więc daleko: powinien on przekazywać innym wartości, być wizjonerem, przedsiębiorcą, inicjatorem, mieć dobrą orientację w najróżniejszych sprawach, odznaczać się talentami dyplomatycznymi, być dobrym komunikatorem, dysponować umiejętnością tworzenia sieci kontaktów, występować w roli uczącego się i nauczyciela, wczuwać się w odmienną mentalność, być otwartym na spontaniczne zmiany w organizacji.

2 A. Loy McGinnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1994.

3 D. Golman, *Atrybuty przywódcy*, OnePress, Warszawa, s. 7.

4 Tamże, s. 8.

5 E. Więcek – Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006 s. 95.

Pięć komponentów inteligencji emocjonalnej

Komponenty	Definicja	Cechy charakterystyczne
Samoświadomość	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji i impulsów, jak również ich wpływu na innych 	<ul style="list-style-type: none"> • wiara w siebie • realistyczna samoocena • autoironiczne poczucie humoru
Samokontrola	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność panowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami lub zmiany ich kierunku • skłonność do wstrzymywania się z wydawaniem opinii – najpierw myśl, potem ocena i działanie 	<ul style="list-style-type: none"> • prawość i szlachetność • swoboda w sytuacji niejasności • otwartość na zmianę
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • zamiłowanie do pracy nie tylko ze względu na pieniądze lub pozycję • entuzjazm i wytrwałość w dążeniu do realizacji celów 	<ul style="list-style-type: none"> • ambicja • optymizm, nawet w obliczu porażki • oddanie firmie
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych ludzi • umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami 	<ul style="list-style-type: none"> • poparta wiedzą gotowość rozwijania i promowania w firmie talentów • wrażliwość na różnice kulturowe • życzliwość wobec klientów i odbiorców
Umiejętności społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • biegłość w zarządzaniu relacjami • łatwość nawiązywania kontaktów • umiejętność znajdowania płaszczyzny porozumienia i budowania dobrych stosunków 	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczność w kierowaniu zmianą • dar przekonywania • poparta wiedzą umiejętność tworzenia zespołów i kierowania nimi

Źródło: D. Golman, *Atrybuty przywódcy*, One Press, Warszawa, s. 11.

Podsumowanie

W miarę rozwoju gospodarczego Polski znaczenie czynników twardych, takich jak infrastruktura będzie stopniowo malało. Polityka Rządu RP zmierzająca do wyrównywania dysproporcji pomiędzy regionami już sprawiła, że samorządowcy z regionów historycznie słabiej rozwiniętych mają coraz mniej usprawiedliwień w postaci niedorozwoju infrastruktury jako czynnika braku przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu inwestowanie w kompetencje przywódcze w samorządzie staje się coraz ważniejsze dla jego zrównoważonego rozwoju.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

Opinie i analizy NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl