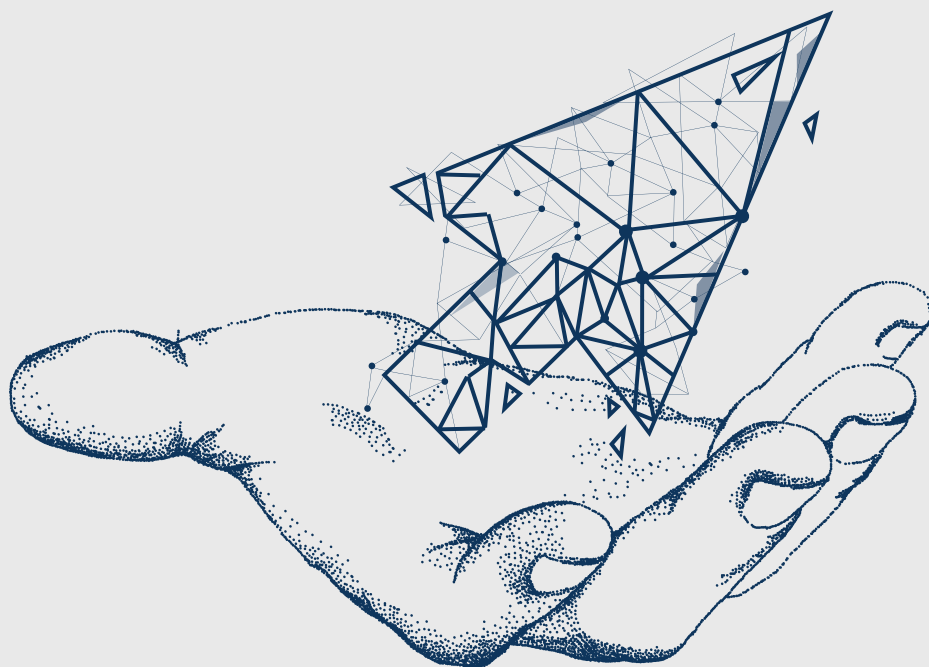


ANNA BACZYŃSKA

Kompetencje lidera i menedżera

Podstawy teoretyczne i wskazówki praktyczne
do wykorzystania w pracy doradcy zawodowego
z osobami bezrobotnymi i pracodawcami



ANNA BACZYŃSKA

Kompetencje lidera i menedżera

Podstawy teoretyczne i wskazówki praktyczne
do wykorzystania w pracy doradcy zawodowego
z osobami bezrobotnymi i pracodawcami

ANNA BACZYŃSKA

Kompetencje lidera i menedżera

Podstawy teoretyczne i wskazówki praktyczne
do wykorzystania w pracy doradcy zawodowego
z osobami bezrobotnymi i pracodawcami

Copyright © by Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2022

Redakcja językowa i korekta:

Anna Sikierska (pracowniabez kropki.pl)

Skład, projekt okładki:

pracowniabez kropki.pl

Ilustracja na okładce:

Vladimir Vihrev

Wydawca:

Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej

Departament Rynku Pracy

ul. Żurawia 4a

00-503 Warszawa

SPIS TREŚCI

O Autorce	7
Wstęp	8
Wstęp od Autorki	9
1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru	11
1.1. Analiza stanowiska pracy	11
1.1.1. Z czego składa się opis stanowiska pracy	13
1.1.2. Z czego składa się opis profilu kandydata	16
1.1.3. Analiza stanowiska pracy – metodologia	17
1.1.4. Analizy stanowiska pracy – planowanie	22
1.2. Kompetencje i modele kompetencyjne	22
1.3. Ocena i pomiar kompetencji w pracy doradcy zawodowego	30
1.3.1. Assessment Center i Development Center	31
1.3.2. Ocena bieżąca – informacja zwrotna w miejscu pracy	33
1.3.3. Ocena 180/360 stopni	33
1.3.4. Ocena okresowa w miejscu pracy	36
2. Rola współczesnego menedżera w organizacji	37
2.1. Wspieranie rozwoju zawodowego pracodawcy w kontekście zarządzania personelem	41
2.1.1. Model kapitału ludzkiego	42
2.1.2. Ludzie jako kapitał	43
3. Rola przywódcy w zarządzaniu	45
3.1. Historyczne ujęcie przywództwa	45
3.1.1. Badania nad cechami	46
3.1.2. Badania nad zachowaniami	48
3.2. Współczesne spojrzenie na przywództwo	49
3.2.1. Przywództwo sytuacyjne	49
3.2.2. Model ewolucyjny Herseya i Blancharda	50
4. Menedżer versus lider – kogo potrzebuje współczesna organizacja	53
4.1. Menedżer według teorii systemów	53
4.2. Lider według teorii ograniczonego przywództwa	53
4.3. Menedżer a przywódca	54
5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera	57

6. Kompetencje przywódcze	77
6.1. Profil kompetencyjny lidera i menedżera dla doradcy zawodowego	80
6.2. Typy liderów i menedżerów	82
7. Wskazówki praktyczne dla doradców zawodowych, czyli jak rozwijać kompetencje lidarskie i menedżerskie	87
8. Implikacje praktyczne	89
8.1. Kompetencje przywódcze	89
8.2. Kompetencje menedżerskie	93
8.3. Pokonywanie ograniczeń	94
Podsumowanie	101
Bibliografia	103

O Autorce

Anna K. Baczyńska – doktor habilitowany z zakresu zarządzania, doktor nauk humanistycznych z zakresu psychologii pracy i stresu, profesor Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Doświadczona senior konsultant/trener, doradca zawodowy. Praktyk z wieloletnim stażem menedżerskim w biznesie. Od wielu lat bardzo skutecznie łączy działalność organizacyjną z badaniami naukowymi.

Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń i warsztatów oraz projektów doradczych z zakresu przywództwa, kompetencji liderek i menedżerskich, rekrutacji i selekcji personelu, projektowania i przeprowadzania Assessment/Development Center metodą offline i w wirtualnej rzeczywistości. Ponadto zajmuje się budową modeli kompetencyjnych, prowadzi procesy diagnozy potencjału ludzkiego w formule AC/DC oraz 180/360 stopni. Projektuje i wprowadza testy diagnostyczne z zakresu kompetencji menedżerskich i liderek.

Jest zwolenniczką sprawdzonej i ugruntowanej wiedzy, a nie przelotnej mody organizacyjnej. W projektach doradczych i szkoleniowych dla organizacji wyznaje zasadę Kurta Lewina: „Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”.

Pracowała na stanowiskach menedżerskich m.in. w Orange i Telekomunikacji Polskiej. Współpracując z firmami doradczymi jako senior konsultant/trener, pracowała z takimi organizacjami, jak m.in.: MAKRO, PKO BP, ABB, TP S.A., Orange, PZU S.A., SONY Poland, NASK, Idea 25, Getin Noble Bank, Škoda Auto, ROCHE.

Obecnie kierownik merytoryczny studiów podyplomowych „Akademia Kompetencji Menedżera” na Akademii Leona Koźmińskiego, sekretarz tamtejszego Centrum Badań Interdyscyplinarnych i wykładowca na EX MBA.

Wstęp

Przekazujemy Państwu kolejny, 62. zeszyt z serii „Zeszytów Informacyjno-Metodycznych Doradcy Zawodowego”, którego tematem przewodnim są kompetencje lidera i menedżera w miejscu pracy. Wybór tematyki jest związany z Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która nakłada na doradców zawodowych obowiązek świadczenia pomocy pracodawcom w zakresie wspierania rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników oraz doboru kandydatów do pracy (art. 38 ust. 1 pkt 2 a i b).

Doradcy zawodowi na co dzień wspierają Klientów urzędów w ramach poradnictwa zawodowego, m.in. w zakresie poszukiwania pracy lub planowania, kontynuowania czy zmiany kariery zawodowej. Bardzo pomocne w tym procesie jest określanie kompetencji zawodowych, ułatwiające znalezienie miejsca pracy adekwatnego do wyznaczonych kompetencji.

W niniejszej publikacji znajdziecie Państwo dawkę aktualnej wiedzy dotyczącej kompetencji zawodowych na wyższych stanowiskach w organizacji. Proponowana tematyka pomoże wzbogacić warsztat pracy doradców w zakresie wspierania Klientów zajmujących stanowiska menedżerskie w trakcie ich rozwoju zawodowego, jak i w sytuacjach, kiedy tracą pracę i szukają wsparcia w urzędzie.

Mamy nadzieję, że publikacja będzie przydatna również dla innych pracowników publicznych służb zatrudnienia.

Departament Rynku Pracy

Wstęp od Autorki

Źródłem inspiracji dla niniejszej publikacji były liczne spotkania z doradcami zawodowymi, którzy zgłaszali chęć poszerzenia swoich kompetencji w zakresie pracy z menedżerami i liderami. Warto podkreślić, że coraz częściej wśród Klientów doradców zawodowych pojawiają się menedżerowie czy doświadczeni specjaliści. Oczekują oni wsparcia w wyznaczeniu nowej ścieżki zawodowej, przy zachowaniu work life balance i w zgodzie z ważnymi dla nich wartościami.

W dzisiejszych czasach doradcy zawodowi pełnią wiele dodatkowych funkcji i czasami wchodzą w role coachów, trenerów czy psychologów. Wspierają Klientów na różnych etapach kariery zawodowej i dążą do tego, aby osoby, którym doradzają, mogły pracować zgodnie ze swoim potencjałem. Poszukują ich mocnych i słabych stron, określają możliwe ścieżki rozwoju, uczą efektywnego poruszania się po rynku pracy, towarzyszą w przygotowywaniu się do zmiany zawodu, stanowiska czy do awansu. Starają się szukać takich rozwiązań czy propozycji, które doprowadzą do satysfakcji Klientów, ponieważ skutecznie prowadzeni Klienci awansują i rozwijają swój kapitał osobowy w organizacjach.

Niniejsza publikacja jest adresowana do doradców zawodowych, którzy chcą lepiej zrozumieć zasady funkcjonowania menedżerów na rynku pracy. Myślę, że wiele wartościowych informacji znajdą w niej doradcy ze szkół biznesowych, z akademickich biur karier, poradni psychologiczno-pedagogicznych, centrów informacji i planowania kariery zawodowej, prywatnych agencji doradztwa zawodowego czy z instytucji i placówek związanych z edukacją i rynkiem pracy.

Głównym celem publikacji jest uruchomienie pogłębionej refleksji na temat wymogów współczesnego zarządzania. Cel ten chcę osiągnąć poprzez wskazanie ważnych problemów, z którymi zmagają się menedżerowie, oraz przedstawienie ciekawych metod z obszaru wsparcia i rozwoju kompetencji menedżerskich i liderkich. Ponadto pragnę podzielić się z Państwem swoim 20-letnim doświadczeniem w pracy doradczej z menedżerami funkcjonującymi na różnych szczeblach struktury organizacyjnej i zaprezentować autorską próbę pogodzenia dwóch bardzo skrajnie postrzeganych ról: menedżera i lidera.

Publikacja pomoże Państwu zrozumieć role menedżera i lidera oraz ich ewolucję na rynku pracy. Umożliwi również zapoznanie się z metodyką oraz zasadami diagnozy kompetencji ważnych w tym obszarze. Dzięki lekturze nauczycie się Państwo ustalać menedżerskie profile zawodowe, dowiecie się o metodach i zasadach oceny potencjału menedżerskiego oraz zobaczycie, jak godzić role lidera i menedżera w świetle dzisiejszych wyzwań rynkowych. Ponadto zapoznacie się Państwo

z typami menedżerów, jak również dostaniecie listę wskazówek do rozwijania kompetencji leaderskich i menedżerskich. Mam nadzieję, że w ten sposób pomogę bezpośrednio Państwu, a pośrednio także Państwa Klientom w procesie rozwoju talentów, tak aby mogli oni w pełni realizować swoje plany i marzenia zawodowe.

Książka składa się z ośmiu części. Rozdział pierwszy dotyka problemów związanych z rozumieniem pojęcia kompetencji. Jego wyjaśnienie zostało poprzedzone analizą stanowiska pracy, która rozpoczyna proces diagnozy i określania ważnych wymagań stanowiskowych. W następnym kroku zaprezentowano pojęcie kompetencji wraz z przeglądem różnych podejść do tego zagadnienia. Dalej omówiono różne możliwości pomiaru i oceny kompetencji, odnosząc się do światowych wytycznych i standardów obowiązujących w tym obszarze. Spojrzenie na rolę współczesnego menedżera w organizacji odnajdziecie Państwo w rozdziale drugim, który dotyczy zmieniających się wyzwań w zarządzaniu i listuje kompetencje ważne z perspektywy zarządzania w XXI w. Rozdział trzeci poświęcony został roli przywódcy, ponieważ przywódca to ktoś inny niż menedżer, niemniej jednak dzisiejsze wymogi rynkowe każą godzić ze sobą te dwie funkcje. Aby zrozumieć terażniejszość, warto wrócić do przeszłości, dlatego też zaprezentowano rys historyczny i ewolucję pojęcia przywódcy. Dodatkowo omówiono wybrane, współczesne koncepcje i modele funkcjonujące w literaturze przedmiotu. W rozdziale czwartym zderzono rolę menedżera i lidera. Rozdział piąty pokazuje bałagan i chaos w zakresie funkcjonujących na rynku modeli kompetencyjnych i prezentuje obszerny przegląd profili przypisanych do tych stanowisk. Na końcu rozdziału znajdziecie Państwo również autorską propozycję spojrzenia na rolę lidera i menedżera oraz różne możliwe ich typy, funkcjonujące na polskim rynku. Rozdziały siódmy i ósmy zawierają wskazówki praktyczne i podpowiada doradcom, w jaki sposób mogą rozwijać i kształtować kompetencje leaderskie i menedżerskie swoich Klientów.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja będzie dla Państwa ciekawym i cennym kompendium wiedzy, a zawarte w niej wskazówki i metody okażą się użyteczne w pracy doradczej z Klientami.

Anna Baczyńska

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

Kluczowym terminem rozwojowym, wokół którego koncentrują się obecnie wysiłki doradców zawodowych, są *kompetencje*. To one są głównym źródłem wiedzy zawodowej, na bazie której tworzy się procesy diagnozy, szkoleń czy rozwoju. Stanowią one również fundament, na którym buduje się własną karierę zawodową, i warunkują efektywność zadań realizowanych w pracy. Czym zatem są kompetencje i jak możemy je definiować? Odpowiedź na to pytanie warto rozpocząć od analizy stanowiska pracy.

1.1. Analiza stanowiska pracy

Analiza stanowiska pracy – brzmi jak określenie nudnego i żmudnego procesu, który niewiele wnosi w rzeczywistość doradcy zawodowego. Czy można bez niej egzystować? Oczywiście. I „egzystować” to dobre słowo, bowiem nie można bez niej skutecznie rozwijać innych. Czy nie jest to sztuka dla sztuki? Z pewnością nie. Co daje doradcy zawodowemu analiza stanowiska pracy? Odpowiedź jest prosta: porządek i ład oraz źródłową wiedzę, która jest podstawą do oceny i dalszych działań selekcyjnych, rozwojowych, talentowych itd. Niektórzy twierdzą co prawda, że czują siłę w chaosie, bo ten generuje ciekawy i zaskakujący ruch w obszarze personalnym, który często jest źródłem wartkiej akcji. Ludzie przychodzą, odchodzą, proces rekrutacji i przysposobienia do pracy trwa i kosztuje, ale coś się dzieje. Jeśli jesteś zwolennikiem tego rodzaju praktyk, przestań czytać ten rozdział, bo Cię nie przekonam. Jeśli jednak czujesz, że porządkowanie wiedzy ma sens, przyjrzyj się przedstawionym tu treściom bardzo uważnie.

Analiza stanowiska pracy – to procedura określająca obowiązki i zależności w organizacji oraz umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku, a także wymogi względem osoby, tj. kompetencje, kwalifikacje, cechy osobowości, zdolności psychiczne czy fizyczne.

Analiza stanowiska pracy nie jest trudna i możesz przeprowadzić ją samodzielnie. Wymaga odrobiny zdrowego rozsądku i narzędzi, które zaraz poznasz. Czym jest analiza stanowiska pracy? Jest to procedura, która ma na celu opisanie stanowiska pracy i wymagań kluczowych na tym stanowisku. W wyniku tego dzia-

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

łania otrzymujemy opis stanowiska pracy i profil kandydata. Te dwa dokumenty możemy scalić w jeden, możemy je również traktować jako oddzielne byty. Jakie decyzje podejmiesz w tym zakresie, zależy tylko od Ciebie.

Rysunek 1. Elementy analizy stanowiska pracy



Źródło: opracowanie własne.

Ok, nadszedł czas na to, aby zaprezentować oba produkty. Zaczniemy od definicji pojęć, dzięki czemu będziemy mieli jasność co do tego, o czym mówimy. Potem przejdziemy do metod, których możemy używać w procesie opracowywania stanowiska pracy i profilu kandydata. Następnie rozważymy, w jakich obszarach działalności będziemy mogli wykorzystywać uzyskane w ten sposób dane.

Opis stanowiska pracy – to lista obowiązków i odpowiedzialności. Informacja o tym, kto jest przełożonym pracownika i przed kim musi on raportować swoją pracę (czyli o zajmowanym miejscu w strukturze). Są w nim opisane warunki pracy, czyli narzędzia, których pracownik może używać podczas wykonywania swoich obowiązków, a także zakres jego władzy wobec zespołu, którym zarządza – co może, a czego nie może jako szef (jeśli oczywiście taki zespół posiada).

Profil kandydata – to lista wymagań wobec pracowników i kandydatów na dane stanowisko. Mówimy tu o niezbędnym wykształceniu, kwalifikacjach zawodowych i cechach osobowości, które są pomocne w wykonywaniu określonej pracy, a także kompetencjach, które determinują sukces na danym stanowisku.

1.1.1. Z czego składa się opis stanowiska pracy

Opis stanowiska pracy może przybierać różne formy, jeśli chodzi o zawartość. Warto jednak, aby znalazły się w nim następujące informacje:

1. nazwa stanowiska,
2. miejsce w strukturze organizacyjnej (schemat relacji i zależności w organizacji),
3. zakres obowiązków,
4. zakres odpowiedzialności,
5. warunki i otoczenie pracy,
6. zakres uprawnień i władzy na stanowisku,
7. kryteria i standardy oceny pracy.

Rysunek 2. Składowe opisu stanowiska pracy



Źródło: opracowanie własne.

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

Przyjrzyjmy się po kolei najważniejszym elementom, które powinny składać się na opis stanowiska pracy.

Nazwa stanowiska

Myślę, że tego elementu nie trzeba nadmiernie wyjaśniać. Warto nadać stanowisku taką nazwę, która będzie w pełni oddawała zakres wykonywanej pracy. Może to być: „kierownik ds. marketingu”, „listonosz”, „specjalista ds.” czy „pielęgniarka”.

Miejsce w strukturze organizacyjnej

Najlepiej, jeśli miejsce w strukturze przedstawimy w postaci graficznej. Uwidoczni to w ten sposób zależności w relacjach z tymi, wobec których pracownik raportuje, i z tymi, którzy podlegają temu pracownikowi. Dobrze jest uwzględnić przy tym sieć kontaktów, jaką ma dany pracownik w organizacji.

Rysunek 3. Relacje w strukturze organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Zakres obowiązków

Obowiązki pracownika dzielimy na dwa rodzaje: obowiązki ogólne i szczegółowe.

Gdy opisujemy obowiązki ogólne, pomocne mogą być stwierdzenia typu: dbałość o dobry wizerunek firmy; przestrzeganie postanowień Regulaminu Pracy; przestrzeganie tajemnicy przedsiębiorstwa i tajemnicy państwowej; przestrzeganie przepisów BHP i ppoż.; rzetelne wykonywanie powierzonych zadań; podnoszenie kwalifikacji zawodowych; dbałość o urządzenia, materiały i inne rzeczy stanowiące

własność pracodawcy; wykonywanie poleceń służbowych związanych z pracą na stanowisku.

W opisywaniu obowiązków szczegółowych przydatne mogą być sformułowania typu: analiza, organizowanie, zgłaszanie do odpowiedniej komórki, monitoring, współdziałanie w opracowywaniu, raportowanie, utrzymanie kontaktów z, bieżące informowanie o, sporządzanie, przygotowywanie, śledzenie bieżących zmian, korespondowanie, informowanie o.

Zakres odpowiedzialności

Zakres odpowiedzialności to opis tego, za co pracownik jest odpowiedzialny na stanowisku pracy. Może to dotyczyć obszarów takich jak: ludzie, procesy, maszyny i urządzenia, informacje. Przy opisie tej części możemy użyć następujących zwrotów: odpowiedzialność za prawidłowe i terminowe wykonanie, odpowiedzialność za ochronę danych osobowych w zakresie dostępu wynikającego z wykonania czynności, odpowiedzialność za przekazywanie prawidłowych informacji, przestrzeganie czasu przerw i czasu pracy na stanowisku, wprowadzanie do systemu poprawnych informacji.

Warunki i otoczenie pracy

W tym obszarze opisujemy warunki, w jakich pracuje pracownik. Ze względu na warunki i otoczenie pracy wyróżniamy różne typy pracy, np. praca biurowa, przy taśmie, w szpitalu, w terenie itd. Ważne jest, abyśmy w tym miejscu opisali też maszyny, narzędzia i urządzenia, którymi posługuje się pracownik oraz wyszczególnili rodzaje zagrożeń, jakim pracownik może podlegać. Mam tu na myśli różne uciążliwe warunki, z jakimi pracownik może się spotkać w trakcie wykonywania pracy, np. poziom hałasu, zagrożenie chorobami, wysokie temperatury itd.

Zakres uprawnień i władzy na stanowisku

Pracownicy mogą mieć pewne uprawnienia oraz określony zakres władzy na swoim stanowisku pracy. Może to być np. udostępnienie danych, tworzenie zamówień, zarządzanie zespołem, podpisywanie odbiorów budowlanych itp.

Kryteria i standardy oceny pracy

W tym obszarze wypisujemy kryteria oceny pracy, czyli po czym można poznać, że pracownik wykonał swoją pracę bardzo dobrze, dobrze lub słabo. Najczęściej mierzymy wartość dostarczonej pracy, koncentrując się na trzech wymiarach:

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

ilość, jakość i terminowość. Jeśli np. obowiązkiem pracownika jest dostarczanie przesyłek, to kryteria oceny pracy mogą być następujące:

- Dostarczenie wytyczonej, dziennej ilości przesyłek w tym samym dniu pracy.
- Zachowanie standardów obsługi klienta zgodnych z wytycznymi firmy.
- Zebranie podpisów odbiorców przy odbiorze przesyłek.
- Wprowadzenie do systemu danych raportujących dostarczenie przesyłek.

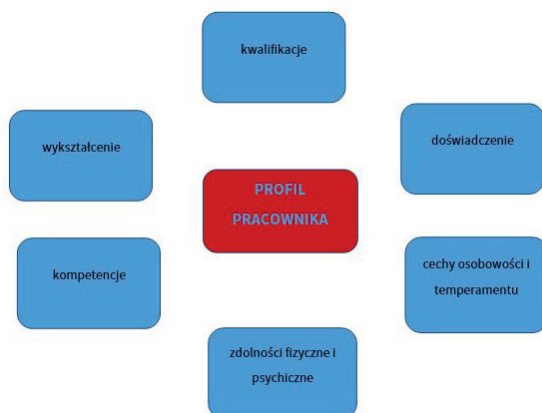
Najprostszym sposobem wyznaczenia kryteriów i standardów wykonania jest dopisywanie ich do każdego z wyszczególnionych obowiązków, które są przypisane do danego stanowiska pracy.

1.1.2. Z czego składa się opis profilu kandydata

Drugim ważnym produktem analizy stanowiska pracy jest profil pracownika. W dużym uproszczeniu, w tej części analizy stanowiska powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: „Jakie cechy, doświadczenie czy wymagania są niezbędne, aby dobrze wykonywać pracę na danym stanowisku?”. Jak już wspominałam, profil pracownika będzie opisem osoby w zakresie informacji takich jak:

- wykształcenie,
- kwalifikacje,
- doświadczenie,
- cechy osobowości i temperamentu,
- zdolności fizyczne i psychiczne,
- kompetencje.

Rysunek 4. Składowe profilu pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Profil pracownika powinien wynikać z opisu stanowiska pracy i stanowić jego integralną, komplementarną część. W sensie fizycznym może stanowić odrębny dokument lub być integralną częścią opisu stanowiska pracy. Tworzy się go, bazując najczęściej na dwóch kryteriach: własnej ocenie i statystycznej analizie profilu pracownika.

Własna ocena

Polega na tym, że najpierw zbieramy różne dane, a potem analizujemy je na bazie własnych doświadczeń z różnymi pracownikami. W efekcie ustalamy, jaki rodzaj zasobów, które wchodzi w zakres profilu pracownika, sprzyja dobremu wykonywaniu zadań na danym stanowisku. Mam tu na myśli rodzaj wykształcenia, kwalifikacje, cechy, zdolności itd., które wpływają na efektywność pracy.

Analiza statystyczna profilu pracownika

Analiza statystyczna składa się z pięciu etapów, na których wykonujemy kolejno poniższe czynności:

1. analizujemy pracę na danym stanowisku i ustalamy proces pracy – co dany pracownik powinien robić, aby wykonywać pracę dobrze (rozkładamy to na kolejne kroki w procesie pracy);
2. na bazie analizy ustalamy czynniki, które sprzyjają dobrze wykonywanej pracy, np. zręczność, dokładność lub szybkie nawiązywanie relacji z klientami;
3. dzielimy pracowników na dwie grupy: posiadających wymienioną cechę w wysokim stopniu oraz nieposiadających tej cechy lub posiadających ją, ale w małym nasileniu;
4. analizujemy efekty pracy lub ocenę pracy tych pracowników;
5. wykonujemy statystyczną analizę danych w obu grupach – na tej podstawie wyznaczamy kryteria, które są powiązane z danym procesem pracy, w odróżnieniu od tych, które nie są z nim powiązane.

1.1.3. Analiza stanowiska pracy – metodologia

Aby efektywnie przeprowadzić proces analizy stanowiska pracy, należy uwzględnić udział wszystkich osób, które są w nim obecne. Analiza ma na celu określenie zadań i odpowiedzialności wchodzących w zakres pracy, który obejmuje dane stanowisko. Wykonuje się ją na podstawie wywiadu z osobą, która zajmuje dane stanowisko lub z jej bliskimi współpracownikami, a także na podstawie prze-

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

glądania dokumentów, dzienników czy akt, bezpośrednio związanych z danym stanowiskiem pracy. Zbiera się informacje dotyczące: zakresu zadań przydzielonych pracownikowi, służbowych zależności i podległości w strukturach organizacji, rodzaju kwalifikacji, narzędzi i maszyn koniecznych do wykonywania określonych zadań. W procesie analizy uczestniczą najczęściej:

- pracownik zajmujący opisywane stanowisko,
- bezpośredni przełożony pracownika zajmującego opisywane stanowisko,
- specjalista ds. zarządzania ludźmi lub wyznaczony koordynator procesu.

W procesie analizy stanowiska pracy ważny jest też wybór metody, za pomocą której będą kolekcjonowane dane. Wyróżniamy kilka metod zbierania informacji, na bazie których mogą powstać opis stanowiska pracy i profil pracownika. Należą do nich:

1. wywiady,
2. kwestionariusze,
3. obserwacja,
4. dzienniczki,
5. incydenty krytyczne.

Opisy kilku metod, które są najbardziej przydatne przy wykonywaniu analizy stanowiska pracy, znajdują się poniżej.

Wywiady z pracownikami

Aby otrzymać pełny obraz danego stanowiska pracy, konieczne jest przeprowadzenie rozmów z pracownikami oraz zweryfikowanie ustaleń z ich menedżerami lub liderami zespołów. Celem takich rozmów powinno być uzyskanie wszystkich istotnych informacji dotyczących danego stanowiska, takich jak:

- nazwa stanowiska, na którym pracuje dana osoba;
- nazwa stanowiska, na którym pracuje menedżer danego pracownika lub lider zespołu;
- nazwy stanowisk i liczba osób podlegających danemu pracownikowi (najlepiej zapisać to w postaci schematu organizacyjnego);
- krótki opis (jedno lub dwa zdania) ogólnej roli lub celu danego stanowiska;
- wykaz głównych zadań lub obowiązków, które dany pracownik musi odpowiednio wykonywać – powinny one określać oczekiwane wyniki lub elementy

wyjściowe, kontrolowane zasoby, używany sprzęt, kontakty z innymi ludźmi oraz częstotliwość, z jaką wykonywane są poszczególne zadania.

Te podstawowe informacje można uzupełnić pytaniami, które pozwolą na uzyskanie od pracowników szczegółowych danych na temat zakresu ich obowiązków oraz wymagań na danym stanowisku. Pytania tego rodzaju są trudne do sformułowania, a udzielenie jednoznacznych odpowiedzi również może się okazać niełatwe. Odpowiedzi mogą być niejasne lub mylące i zwykle trzeba je zweryfikować z menedżerami oraz w kolejnych rozmowach z pracownikami. Dają one jednak pracownikom możliwość wyrażenia swoich odczuć dotyczących stanowiska oraz stanowią podstawę do rozwijania dalszych dyskusji. Pytania mogą dotyczyć takich aspektów pracy na stanowisku, jak:

- stopień nadzoru oraz samodzielność w podejmowaniu decyzji;
- typowe problemy do rozwiązania oraz wskazówki udzielane w procesie rozwiązywania problemów;
- względna trudność wykonywanych zadań;
- kwalifikacje i umiejętności konieczne do wykonywania pracy.

Ankiety

W prowadzeniu rozmowy pomocne jest korzystanie z ankiety. Ankieta to zbiór kluczowych pytań, które zadajemy pracownikom zajmującym w organizacji analizowane stanowisko. Nie powinny one być zbyt skomplikowane, gdyż powodowałyby dezorientację u osób, z którymi przeprowadzamy wywiady, a głównym celem sporządzania analizy stanowiska pracy jest prostota, czyli zebranie podstawowych informacji. Poniżej znajdują się pytania, które należy uwzględnić w ankiecie:

- Jaka jest nazwa danego stanowiska pracy?
- Kto jest zwierzchnikiem pracownika?
- Kto podlega pracownikowi? (przyda się tutaj schemat organizacyjny).
- Jakie są oczekiwania wobec pracownika? Jaki jest główny cel danego stanowiska pracy?
- Jakie są główne obszary obowiązków pracownika? (należy opisać to, co pracownik powinien robić, np. podstawowe obszary wyników, kluczowe obszary wyników lub główne zadania, ale bez zagłębiania się w szczegóły na temat sposobu, w jaki wykonuje się zadania. Należy również wskazać, dlaczego pracownik musi to robić, tj. jakich wyników oczekuje się od niego w procesie wykonywania danego zadania).

Zaleca się zweryfikowanie informacji podanych przez poszczególnych pracowników z menedżerami lub liderami zespołów. Pracownicy mogą mieć różne poglądy na temat danego stanowiska i powinno się je uzgodnić. Analiza stanowiska pracy często wykazuje istnienie lub sygnalizuje pojawianie się problemów organizacyjnych – tego typu informacje mogą stać się pożytecznym skutkiem ubocznym procesu analizy.

Metoda prowadzenia rozmów jest stosunkowo elastyczna i stanowi dobre źródło dogłębnych informacji na temat stanowiska pracy. Dosyć łatwo jest również zorganizować i przygotować warunki do rozmowy. Warto zaznaczyć, że osoby wykonujące analizę stanowiska pracy tą metodą powinny być przeszkolone, a ich skuteczność zwiększa się dzięki zastosowaniu listy kontrolnej.

Wadą tej metody jest jej czasochłonność oraz trudność analizy uzyskanych danych. Właśnie z tego powodu na szeroką skalę stosuje się kwestionariusze, które gwarantują pozyskanie konkretnych informacji na temat danego stanowiska. Dzięki nim można przyspieszyć proces prowadzenia rozmów, a nawet całkiem z nich zrezygnować. Niesie to jednak ze sobą niebezpieczeństwo, że przeprowadzający analizę nie wyczuje subtelnych zależności dotyczących danego stanowiska, czyli tego, jak ono naprawdę wygląda, a prawidłowy obraz jest niezbędny, aby w pełni zrozumieć rolę danej osoby w organizacji.

Kwestionariusze

Kwestionariusze obejmujące elementy zawarte w powyższej liście kontrolnej mogą być wypełniane przez pracowników, a następnie poddawane weryfikacji z menedżerami lub liderami zespołów. Są one przydatne w sytuacjach, w których chcemy opisać dużą liczbę stanowisk. Mogą również skrócić czas rozmów poprzez umożliwienie analitykowi uprzedniego opracowania pytań uwzględniających obszary, które trzeba przeanalizować bardziej wnikliwie.

Zaletą kwestionariuszy jest to, że pozwalają szybko i tanio generować informacje dotyczące dużej liczby stanowisk. Skonstruowanie dobrych, dostarczających rzetelnych informacji kwestionariuszy jest jednak dosyć trudne, dlatego przed rozpoczęciem badań na pełną skalę zaleca się przeprowadzenie pilotażowych testów kwestionariuszy. Dokładność wyników zależy również od chęci pracowników i ich umiejętności wypełniania kwestionariuszy. Wiele osób ma kłopoty z wyrażaniem swoich myśli dotyczących pracy w formie pisemnej – bez względu na to, jak dobrze wiedzą co robić i jak dobrze to robią.

Kwestionariusze, listy kontrolne i spisy skracają czas przeprowadzanych rozmów i stanowią narzędzia pomagające ludziom, którzy opisują swoje stanowiska pracy. Nadal jednak konieczne może się okazać zainwestowanie dużej ilości czasu w przygotowanie i analizowanie kwestionariuszy, które w idealnej sytuacji powinny

wiązać się z poszczególnymi stanowiskami. Bez tego mogą nie oddawać pełnego „klimatu” danego stanowiska, ponieważ jeśli będą zbyt ogólnikowe, pracownicy będą udzielać wymijających lub niespójnych odpowiedzi.

Obserwacje

Obserwowanie pracowników podczas pracy polega na zwracaniu uwagi na to, co robią, jak to robią oraz ile czasu im to zajmuje. Są one odpowiednie w sytuacjach, w których chce się wnikliwie przeanalizować stosunkowo niewielką liczbę kluczowych stanowisk. Obserwacje zajmują dużo czasu i są trudne do zastosowania w pracach, które obejmują wiele niemożliwych do zaobserwowania czynności umysłowych, a także w wypadku czynności manualnych wymagających znacznych umiejętności, w których działania są zbyt szybkie, aby można je było dokładnie śledzić.

Pomimo swych ograniczeń, obserwacje stanowią najbardziej dokładną technikę analizy treści pracy (tego, co ludzie naprawdę robią). Są jednak tak czasochłonne, że stosuje się je rzadko. Jedynie w sytuacjach, kiedy sporządzane są opracowania dotyczące szkoleń dla stanowisk pracy wymagających wykonywania czynności manualnych lub dla prac biurowych.

Autocharakterystyka

Autocharakterystyka polega na tym, że pracownicy sami analizują swoje stanowiska pracy i przygotowują ich opisy. Jest to technika, dzięki której oszczędzamy sporo czasu, często jednak wykonanie takiej analizy przychodzi pracownikom z trudem. Armstrong (2020) twierdzi, że być może dzieje się tak dlatego, że to, co robią pracownicy, jest w pewnym sensie częścią ich samych, więc jest im trudno spojrzeć na swoją pracę z dystansu i podzielić informacje na elementy składowe. W większości przypadków wymagane są jakieś wytyczne, dlatego przy stosowaniu tej metody zaleca się udzielanie pracownikom instrukcji w formie kwestionariuszy i list kontrolnych.

Dzienniczki

Ta metoda analizy stanowiska pracy wymaga od pracowników analizowania własnych stanowisk poprzez prowadzenie dzienników lub raportów czynności. Pracownicy opisują zazwyczaj typowy dzień – godzina po godzinie. Mogą też notować swoje działania w formie narracyjnej pod koniec danego okresu, zwykle pod koniec dnia. Dzienniki i raporty najlepiej stosować w przypadku stanowisk kierowniczych, które są względnie skomplikowane, a obejmujący je pracowni-

cy muszą wykazywać się umiejętnościami analitycznymi, a także zdolnością do wyrażania swoich myśli w formie pisemnej.

1.1.4. Analizy stanowiska pracy – planowanie

Aby sprawnie przeprowadzić analizę stanowiska pracy w organizacji, warto rzetelnie zaplanować ten proces. W tym celu można zastosować poniższe wytyczne, obejmujące siedem kroków:

1. Ustalenie przydatności metod kolekcjonowania informacji do analizowanego stanowiska pracy
 - a) dane jakościowe, jak rozmowa z pracownikami, obserwacje itp.;
 - b) dane ilościowe, jak kwestionariusze, dzienniki, listy kontrolne itp.
2. Ustalenie miejsce stanowiska w organizacji.
3. Rozrysowanie relacji i zależności w stosunku do innych stanowisk – komu składa sprawozdania i raporty, z kim się komunikuje. Ten prosty rysunek pokazuje wkład finansowy i produktywność danego stanowiska pracy.
4. Wytypowanie reprezentatywnych stanowisk do analizy (w przypadku wielu podobnych).
5. Przejrzenie zebranych informacji z osobą, która zajmuje stanowisko nadrzędne wobec analizowanego.
6. Potwierdzenie zebranych informacji u osoby wykonującej określone stanowisko – pozwala to na uzyskanie zgody pracownika na analizowane dane i wnioski poprzez danie mu szansy na modyfikację opisu aktywności na stanowisku.
7. Rozwinięcie opisu i profilu stanowiska pracy (obecnie najczęściej budujemy profile oparte o modele kompetencyjne).

1.2. Kompetencje i modele kompetencyjne

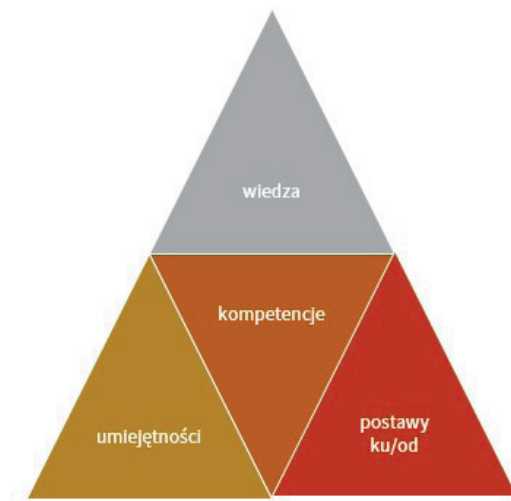
Kompetencje i modele kompetencyjne to podstawowe narzędzia we współczesnych organizacjach. Bazując na dobrze skonstruowanych modelach kompetencyjnych, możemy przeprowadzić wiele działań. Możemy na ich podstawie wykonywać wycenę stanowisk pracy, przydzielać je do odpowiedniego poziomu w strukturze organizacyjnej, przeprowadzać ocenę pracowniczą, prowadzić proces selekcji czy w końcu działania coachingowe i szkoleniowe. Pojęcie kompetencji często jest mylone z umiejętnościami, kwalifikacjami, uprawnieniami czy obowiązkami w pracy, warto zatem wyjaśnić poszczególne pojęcia, zanim przejdziemy do definicji pojęcia kompetencji.

Przyjęto się, że pojęcie *kwalfikacji* jest utożsamiane z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy nie dają jednak pełnego obrazu kwalifikacji – koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika. Z kolei pojęcie *uprawnień* rozumie się jako możliwość podejmowania decyzji w ramach piastowanego stanowiska, a *obowiązki* powinny wynikać z zapisów umowy o pracę¹.

Niewątpliwie pojęcie *kompetencji* będzie wiązać się z pojęciem *umiejętności*, ale nie możemy uznawać ich za tożsame. Umiejętności odnoszą się do naszej wiedzy proceduralnej, czyli wiedzy o tym, w jaki sposób można coś wykonać. Kompetencje natomiast znacznie przekraczają ten wymiar, należy je traktować szerzej. Możemy zatem przyjąć, że kompetencje to złożone umiejętności, u podstaw których leżą cechy, zdolności, doświadczenie, intelekt itp.

W biznesie często mówi się o trójkącie kompetencyjnym, który zobrazowałam poniżej.

Rysunek 5. Trójkąt kompetencyjny



Źródło: opracowanie własne.

Według powyższego schematu kompetencje bazują na wiedzy, którą bardzo często łączymy z konkretnymi umiejętnościami, za pośrednictwem których wdrażamy ją w życie (postawa). Postawy mają zasadniczy charakter, ponieważ wiążą się z naszą motywacją do prezentowania kompetencji. Czasami jest tak, że coś wiemy,

¹ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2014 r. poz. 1145 ze zmianami).

potrafimy, ale z różnych powodów nie jesteśmy zainteresowani wdrażaniem tych rozwiązań w życie. Innym razem bardzo chcemy coś wdrożyć i zaproponować, ale nie mamy potrzebnych do tego wiedzy czy umiejętności.

Chociaż pojęcie kompetencji jest popularne we współczesnych organizacjach, badacze rozumieją je na różne sposoby. Biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu, warto podkreślić, że istnieje wiele różnych definicji kompetencji, a samo pojęcie nie jest jednoznaczne. Część definicji odwołuje się do przedstawienia kompetencji poprzez powiązanie ich ze stanowiskiem pracy – stanowią opis zadań lub związanych z nimi, oczekiwanych efektów działań. Nurt ten został zapoczątkowany przez Szkocki Program Podwyższania Kwalifikacji Zawodowych (ang. National Scottish Qualifications, NSVQ) oraz Program Podwyższania Kwalifikacji Kadry Kierowniczej (ang. Management Charter Initiative, MCI). Kompetencje zdefiniowano jako „zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę” (Introducing Management Standards, 1992). Inne definicje koncentrują się na przedstawieniu kompetencji w formie opisu behawioralnego. Definicje z tego nurtu „krążą” wokół wskaźników behawioralnych (w podejściu behawioralnym zakłada się, że występowanie zachowań można stwierdzić jedynie poprzez ich obserwację). Zachowanie jako obserwowalny wskaźnik (wymiar) traktuje się zatem jako identyfikator kompetencji. Innymi słowy obserwując zachowania, można dokonać oceny poziomu kompetencji osoby ocenianej. W tabeli 1 zaprezentowano główne definicje kompetencji występujące w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Definicje kompetencji – przegląd

AUTOR	DEFINICJA KOMPETENCJI
Klemp Jr, 1980: s. 21	Zespól cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą
Woodruffe, 1992: s. 17	Zestaw wzorców zachowań, które osoba na danym stanowisku musi opanować, by móc wykonywać swoje zadania i pełnić powierzone jej funkcje w sposób kompetentny

AUTOR	DEFINICJA KOMPETENCJI
Thierry, Monod Sauret, 1994: s. 6	Kompetencje w znaczeniu ogólnym to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za pomocą określonych środków
Klein, 1996: s. 24	Dające się zaobserwować zachowania, które są bardziej typowe dla osób osiągających pierwszorzędne wyniki niż tych, które osiągają przeciętne rezultaty
Thompson, Cole, 1997: s. 52	Zintegrowane zestawy zachowań, które można wykorzystać na potrzeby realizacji przyjętych celów
Tett i in., 2000: s. 215	Identyfikowalny aspekt przewidywanego zachowania w pracy, który można przypisać danej osobie
Amstrong, 2000: s. 243	Kompetencje mają dwa znaczenia: jest to 1) pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania; 2) pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna. [...] Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów, tj. różnych aspektów pracy
Brophy, Kiely, 2002: s. 167	Umiejętności, wiedza, zachowania i postawy, których wymaga skuteczne pełnienie danej roli
Pocztowski, 2003: s. 153	Pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych własności człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój uniwersalny wymiar

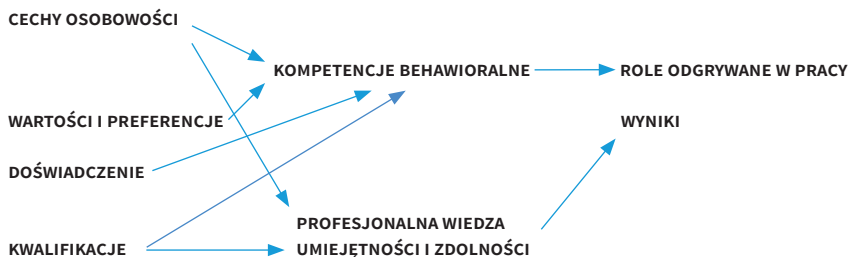
Źródło: opracowanie własne.

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

Reasumując powyższe ustalenia, można stwierdzić, że:

Kompetencja to umiejętność wykorzystania i stosowania wiedzy w sytuacjach zawodowych. Jest zbiorem różnych zdolności, umożliwiających efektywne wykonywanie pracy, osiągnięcie celów i przestrzeganie standardów działania.

Rysunek 6. Czynniki przekładające się na efektywność pracy



Źródło: Woodruffe, 2003.

Przedstawiona definicja kompetencji Woodruffe’a pokazuje, że źródłem kompetencji są zdolności, cechy osobowości, wartości i doświadczenie, natomiast doświadczenie i kwalifikacje tworzą wymiar profesjonalnej wiedzy. Autor pomija jednak ważny aspekt treningu i zmiany poziomu kompetencji. Pokazuje przy tym rolę zależności pomiędzy osobowością a kompetencjami, która jest bardziej deklaratorywna i nie do końca udokumentowana badaniami.

Jak wiadomo „trening czyni mistrza”, a kompetencje zmieniają się w trakcie naszego życia. Każdy z nas doświadczył zmiany swoich kompetencji, zatem na podstawie własnego doświadczenia możemy powiedzieć, że jeśli zwracamy uwagę na to, jak się zachowujemy, to możemy te zachowania świadomie zmienić. W ten sposób doskonalimy nasze złożone umiejętności. Przyjrzyjmy się sytuacji zdobywania kompetencji w zakresie jazdy samochodem.

Wyobraź sobie, że jedziesz samochodem ze swoim mężem. Czujesz, że on jedzie niezbyt płynnie, szarpie, a Ty nie lubisz podróżować w ten sposób. Postanawiasz, że zrobisz prawo jazdy – w końcu nie wydaje się to takie trudne (**poziom nieświadomej niekompetencji**). Wsiadasz do samochodu i nagle uświadamiasz sobie, że prowadzenie pojazdu to wiele różnych czynności, które trzeba wykonywać w jednym czasie. Te czynności to zmiana biegów, operowanie pedałami, uważne obserwowanie znaków drogowych i pieszych itd. Widzisz, że nie jest to jednak takie proste, jak Ci się początkowo wydawało (**poziom świadomej niekompetencji**). Po wyjaśnieniu różnych zasad, których udzielił Ci instruktor, ruszasz na placu manewrowym. Ćwiczysz uważnie, po czym wyjeżdżasz do miasta. Pocisz się ze strachu,

czasami gaśnie Ci silnik, nie potrafisz parkować – manewry są trudne, ale nie ustajesz w boju. Ćwiczysz, ćwiczysz, ćwiczysz. Po jakimś czasie, gdy jesteś bardzo uważna/-y (**poziom świadomej kompetencji**), „zaczyna Ci wychodzić”. Zdajesz egzamin, zaczynasz jeździć i po dwóch latach stwierdzasz, że jazda samochodem jest w sumie łatwa i przyjemna. Podczas jazdy słuchasz audiobooków, muzyki, rozmyślasz o tym, co będziesz robić po przyjeździe do domu. Musisz pomyśleć, żeby odpowiedzieć, ile Twój samochód ma biegów, gdzie jest pedał sprzęgła. Twoja jazda stała się w dużej mierze automatyczna, w związku z czym nie myślisz o tym, co dokładnie robisz – po prostu wykonujesz to i jedziesz (**poziom nieświadomej kompetencji**).

Rysunek 7. Fazy rozwoju kompetencji



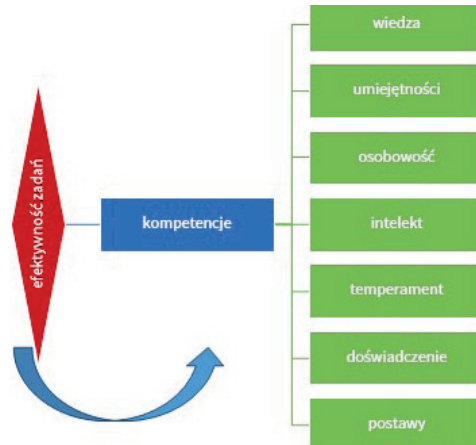
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rozważania na temat definicji kompetencji, przytoczę również własną definicję, którą postępuję się w niniejszym opracowaniu.

Kompetencje rozumiem jako złożone umiejętności nabywane w toku treningu, warunkujące efektywną realizację zadań na stanowisku pracy, bazujące na wiedzy, doświadczeniu i predyspozycjach jednostki, ujawniające się w sekwencji zachowań (Baczyńska, 2015: s. 36).

Znaczenie ważnego aspektu rozwoju kompetencji, jakim jest trening, podkreślają również Pocztowski i wielu innych autorów (m.in. Witkowski, Listwan, Król, Ludwiczynski, Kostera, Rybak), traktując go jako podstawowe narzędzie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji.

Rysunek 8. Definicja kompetencji stosowana w niniejszym opracowaniu



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje nie są zatem stałą własnością jednostki. Zmieniają się wraz z wiekiem, doświadczeniem, a czasem pod wpływem środowiska pracy, które może je wyzwać lub tłumić. Ważne jest jednak, aby pamiętać, że istnieją takie kompetencje, które można rozwijać (tzw. **kompetencje mniej stabilne**, np. delegowanie, coaching menedżerski, orientacja na klienta) i takie, na których rozwój mamy ograniczony wpływ, ponieważ są one silnie zdeterminowane przez określone elementy naszej psychiki (tzw. **kompetencje stabilne**, np. myślenie analityczne, które w znacznym zakresie uwarunkowane jest przez możliwości poznawcze). Takie rozumienie kompetencji pozwala na dobieranie innych kompetencji do procesu ich oceny (np. poprzez metodę Assessment Center), a inne do procesu ich rozwoju (np. do diagnozy w procesie Development Center). Sam pomiar kompetencji jest dość złożony i najczęściej wykonuje się go na podstawie zbioru zaobserwowanych zachowań wymaganych na stanowisku pracy.

Jak wynika z powyższego, kompetencje nie dają się zmierzyć bezpośrednio, co oznacza, że możemy o nich wnioskować jedynie na podstawie zachowań. To właśnie obserwowalne akty behawioralne stanowią o posiadanej kompetencji. Pojedyncze zachowania nazywamy wskaźnikami. W zależności od tego, co „pokazuje” obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań, wnioskujemy o poziomie jej kompetencji (za: Filipkowska, Jurek, Molenda, 2004).

Niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnorodnych zachowaniach. Dla przykładu taka kompetencja, jak „współpraca w zespole”, rozumiana jako „umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego

celu; świadome współtworzenie zespołu” (Wood, Payne, 2006), będzie związana z przejawami zachowań w następujących obszarach:

- nawiązywanie pozytywnego kontaktu ze współpracownikami,
- ciągłość działań w procesie dążenia do osiągnięcia rezultatów,
- automotywacja i motywowanie innych,
- skuteczna dwustronna komunikacja,
- współdziałanie z innymi w celu realizacji zadań,
- radzenie sobie z trudnościami i konfliktami.

Kompetencje możemy zatem rozumieć dwojako. W pierwszym nurcie badacze traktują to pojęcie szeroko, jako tzw. KSAO (ang. *knowledge, skills, abilities and other characteristics*), czyli wiedza, umiejętności, zdolności i inne cechy wpływające na efektywność działań na stanowisku pracy. Inni zaś postulują, aby kompetencje rozumieć po prostu jako zestaw obserwowalnych zachowań, powiązanych ze skutecznością realizowanych zadań.

Rysunek 9. Dwojaki rozumienie kompetencji zawodowych



Źródło: opracowanie własne.

Autorzy większości definicji wiążą kompetencje z wydajnością pracownika. Warto też zaznaczyć, choć nie jest to głównym tematem niniejszego opracowania, że współczesna literatura nie ogranicza pojęcia kompetencji do konkretnych stanowisk. W 1990 r. Prahalad i Hamel zainicjowali debatę nad tzw. kluczowymi kompetencjami organizacyjnymi, publikując artykuł zatytułowany *The Core Competence of the Corporation (Kluczowe kompetencje korporacji)* (Prahalad, Hamel, 2000). Od tej pory wielu naukowców poszukuje, opisuje i bada kluczowe kompe-

tencje organizacyjne (Leonard-Barton, 1992; Thomas, Bogner, 1992; Pitt, Clarke, 1999; Lei, 2000; Walsh, Linton, 2001; Baczyńska, Rowiński, Cybis, 2016). Badacze twierdzą, że stanowią one unikalny zasób organizacji, służący budowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Baczyńska, Rowiński i Cybis (2016) poszli o krok dalej i zaproponowali model kompetencji kluczowych dla organizacji, wyróżniając wśród nich kompetencje przedsiębiorcze, takie jak: proaktywność, inicjatywa i podejmowanie skalkulowanego ryzyka oraz kompetencje wykonawcze, tj. organizowanie, współpraca, nastawienie na rezultat.

Jak już zaznaczyłam, pracownicy stanowią podstawowy kapitał każdej organizacji i bez nich właściwie żadna organizacja nie mogłaby funkcjonować. Od kierowników oczekuje się natomiast, że będą mieli coraz więcej różnorodnych cech i umiejętności (Szaban, 2003). Procesy selekcyjne stanowią zatem duże wyzwanie dla organizacji, a dobrze dobrane predyktory sukcesu oszczędzają czas i pieniądze organizacji. Kapitał ludzki to „wszystkie kompetencje, zdolności, doświadczenie i wiedza pracowników danej organizacji, niezbędne do właściwego reagowania firmy na potrzeby rynku i klientów, zarówno w biznesie, jak i w administracji publicznej, w tym zagadnienia związane z formalnym i z nieformalnym kierowaniem ludźmi” (Szaban, 2013: s. 19).

W nowoczesnych organizacjach porządkuje się kompetencje, tworząc różne ich zestawy zwane modelami kompetencyjnymi. Organizacje tworzą na własny użytek księgi kompetencyjne, w których gromadzone są wszystkie kompetencje obowiązujące w danej organizacji. Są one definiowane i bardzo szczegółowo opisywane, tak aby każdy zarządzający menedżer umiał się nimi sprawnie posługiwać. Takie działania ułatwiają w dużej mierze zarządzanie ludźmi, zwłaszcza ocenę ich pracy. Są też przydatne przy planowaniu rozwoju pracowników czy wartościowaniu stanowisk pracy. Dzięki systemom opartym na modelach kompetencyjnych polityka kadrowa w organizacjach jest bardziej przejrzysta i zrozumiała zarówno dla pracowników, jak i menedżerów. Aby zaprojektować modele kompetencyjne oraz wyznaczyć ścieżki kariery, musi zostać wykonana wnikliwa analiza pracy na danym stanowisku (Baczyńska, Kosy, 2009).

1.3. Ocena i pomiar kompetencji w pracy doradcy zawodowego

Aby przystąpić do oceny kompetencji, warto określić cel oceny (po co oceniamy?). Możemy oceniać kompetencje, ponieważ chcemy określić potrzeby rozwojowe kandydata w związku z wyznaczoną ścieżką zawodową lub ocenić potencjał osób aplikujących na dane stanowisko pracy. Następnie musimy określić kryteria oceny (co będziemy oceniać?). Kolejny krok to dobór metod i narzędzi (jak będziemy oceniać?).

Jeśli chodzi o narzędzia oceny kompetencji (czyż oceniamy kompetencje?) to mamy do wyboru:

- kwestionariusze,
- skale obserwacyjne,
- testy kompetencyjne.

Dzięki powyższym narzędziom oceny kompetencji organizacje mogą zaoszczędzić czas i pieniądze, a informacje uzyskane za ich pośrednictwem są wartościowym źródłem wiedzy na temat kompetencji pracowników. Warto jednak uważnie przyglądać się temu, co oferuje rynek, bowiem nie wszystkie narzędzia sprzedawane pod nazwą „kwestionariusze oceny kompetencji” spełniają wymagane metodologiczne standardy trafności i rzetelności. Drugą istotną kwestią, o którą należy zadbać, jest zgodność z zakresem rozumienia kompetencji. W tym celu należy uważnie porównać definicje zawarte w testach, których używamy do mierzenia kompetencji, z definicjami kompetencji obowiązującymi w naszej organizacji.

Jeśli mówimy o metodach oceny kompetencji, to mamy na myśli:

- Assessment/Development Centre,
- ocenę bieżącą – informację zwrotną w miejscu pracy,
- ocenę 180/360 stopni,
- ocenę standardową (samoocenę i ocenę przełożonego).

1.3.1. Assessment Center i Development Center

W literaturze przedmiotu można znaleźć informacje o tym, że już 1500 lat temu w Indiach kandydaci na wysokie stanowiska byli poddawani różnym testom i obserwacjom, jednakże rzeczywistych początków Assessment Center (AC) należy dopatrywać się w metodzie wykorzystywanej do selekcji oficerów w siłach powietrznych armii niemieckiej w latach 30. XX w. W trakcie II wojny światowej metoda ta była wykorzystywana w armii brytyjskiej (Officer Selection Board) oraz do selekcji i rekrutacji oficerów Royal Navy (Admiralty Interview Board). Również w USA wykorzystywano tę metodę w trakcie selekcji oficerów wywiadu. Pierwszym znaczącym, cywilnym zastosowaniem metody AC było jej wdrożenie w amerykańskiej firmie AT&T. Organizacja ta opracowała, wcieliła w życie i rozwinęła program oceny rozwoju kadry menedżerskiej. Na początku lat 50. XX w. AT&T koncentrowała się głównie na identyfikowaniu osób, które miały możliwość rozwoju i budowania kariery menedżerskiej niezależnie od wykształcenia i wcześniejszego doświadczenia zawodowego. Inne firmy, skuszone skutecznością i efektywnością AC w AT&T, zaczęły adaptować tę metodę do własnych celów. Wraz z ekspansją amerykańskich

korporacji metoda rozprzestrzeniła się początkowo w Europie, a potem również w innych rejonach świata. W Polsce jest obecna na rynku od końca lat 90. Obecnie, wskutek rozwoju sieci internetowej, coraz częściej stosowana jest metoda e-Assessment Centre, która przybiera formę interaktywną, jednak ma ona duże ograniczenia w stosunku do metody tradycyjnej.

Jak wiemy, organizacje starają się przyciągać i inwestować w ludzi, którzy posiadają wysokie kompetencje. Metoda Assessment Centre (AC), zwana ośrodkiem oceny lub oceną zintegrowaną, jest zatem doskonałym narzędziem dla przedsiębiorstw, pozwalającym na określanie potencjału ludzkiego, jego silnych i słabych obszarów oraz budowanie organizacji na mocnych zasobach ludzkich.

Assessment Centre (AC), jak i Development Center (DC) są metodami rozbudowanymi, zawierającymi przede wszystkim zadania symulujące konkretne sytuacje zawodowe oraz takie narzędzia, jak testy umiejętności i osobowości czy wywiad behawioralny. Metodologia i założenie DC wywodzą się z AC, jednak metody te różnią się zasadniczo pod względem celu. Zarówno pierwszą, jak i drugą metodę przeprowadza się tak samo, jeśli chodzi o proces.

Development Centre ma wspierać pracowników w ich rozwoju, natomiast Assessment Centre stanowi pomoc dla firmy w podejmowaniu decyzji dotyczących pracowników, a związanych z przyjmowaniem do pracy, selekcją, awansowaniem lub kwalifikowaniem do programów szybkiego rozwoju czy zarządzania talentami. W AC zawsze chodzi o wybór jednych kosztem odrzucenia innych. DC nie ma z góry przyjętego celu selekcji; ma być kierunkowskazem dla rozwoju badanej osoby.

Zarówno AC, jak i DC służą do gromadzenia kompletnych informacji o posiadanych i potencjalnych kompetencjach uczestników, np. związanych z wykonywaniem konkretnego zadania albo pracą na danym stanowisku.

Assessment Center różni się zatem od Development Center przede wszystkim celem oceny. AC stosujemy w procesie selekcji kandydatów i jest to najczęściej ostatnia metoda w rekrutacji. DC natomiast używamy w procesie rozwoju i często rozpoczynamy od niej ten proces, aby zdiagnozować potrzeby szkoleniowe naszych pracowników. AC i DC koncentrują się na ocenie zachowania badanych, a wykorzystywane w nich zestawy ćwiczeń są ukierunkowane na poprawne odtwarzanie podstawowych aspektów pracy.

Podczas sesji AC/DC zachowanie uczestników jest obserwowane, rejestrowane i oceniane przez przeszkolonych do tego asesorów. Ocena zachowania jest wynikiem agregacji wszystkich ocen asesorskich. Sesje AC/DC trwają zwykle od 1 do 3 dni. W tym czasie uczestnicy biorą udział w kilku rodzajach symulacji, które odnoszą się do ich przyszłego środowiska pracy i stanowiska, na które aplikują. Podczas badania uczestniczą w symulacjach grupowych (np. dyskusja bez lidera, dyskusja z przypisaną rolą), w parach (np. rozmowa z pracownikiem, rozmowa ze współpracownikiem) i indywidualnych (np. *in the basket*, prezentacja, case study).

W Stanach Zjednoczonych metoda AC/DC jest poddawana ciągłej weryfikacji i udoskonalana na podstawie badań prowadzonych w tym zakresie. Badacze i praktycy tej metody wyróżnili wiele ważnych aspektów, na które warto zwrócić uwagę podczas projektowania lub zamawiania oceny. Przykładowe wytyczne Międzynarodowego Kongresu Metody Assessment i Development Center można znaleźć na stronie internetowej <https://www.assessmentcenters.org/>.

1.3.2. Ocena bieżąca – informacja zwrotna w miejscu pracy

Ocena bieżąca w organizacjach często jest nazywana z angielskiego *feedbackiem*. Za pomocą takiego bieżącego przekazu przede wszystkim informujemy pracownika o ocenie jego pracy. Można wyróżnić informację zwrotną pozytywną i negatywną. Informacja zwrotna ma funkcję wzmacniającą i korygującą kurs obrany przez pracownika. Jeśli informacja jest pozytywna, zgodnie z teorią wzmocnień pracownik powinien powielać typ prezentowanych zachowań, jeśli jest negatywna, powinien je „wygaszać”. Feedback jest jednym z ważniejszych narzędzi w pracy menedżera. Jest to technika, której należy się nauczyć, a potem nieustająco doskonalić tę umiejętność. Najważniejsze zasady udzielania informacji zwrotnej opisałam poniżej.

Podczas udzielania informacji zwrotnej pamiętaj, że **ważna jest zarówno forma, jak i treść przekazu**. Pomyśl zatem o tym, co i jak powiesz pracownikowi. Bądź szczególnie uważny na negatywny feedback. Pamiętaj: jest zasada, aby chwalić publicznie, a ganić na osobności. Warto zwracać się do pracowników bezpośrednio. Zwróć uwagę na to, że łatwiej skorygować zachowanie, więc odwołuj się właśnie do zachowań, a nie do ogólnych cech człowieka. Ponadto zawsze zaczynaj feedback od pochwały.

1.3.3. Ocena 180/360 stopni

Ocena 180/360 stopni to sposób na pozyskiwanie informacji o pracowniku i jego kompetencjach od osób, które wchodzi z nim w bezpośrednie relacje zawodowe: przełożonego, pracowników, współpracowników. Ważnym elementem tej diagnozy jest wykonanie samooceny przez każdego z uczestników badania. Jest to jedno z najbardziej obiektywnych narzędzi oceny, pozwalające na uzyskanie wielostronnej informacji na temat funkcjonowania pracownika w danej organizacji. Może wspomagać określanie potrzeb rozwojowych czy planowanie ścieżki szkoleń w odniesieniu do roli oraz zadań, jakie pełni w organizacji uczestnik badania.

Ocena 180/360 stopni jest przeprowadzana w oparciu o zdefiniowane dla danego stanowiska kompetencje i wskaźniki behawioralne, pożądane na danym stanowisku pracy.

1. Kompetencje – definicja pojęcia, metody pomiaru

Rysunek 10. Grupa respondentów w badaniu 180/360 stopni



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu metodą 180/360 stopni bierze udział wiele osób. W poniższej tabeli nr 2 znajduje się przykład grupy respondentów, ustalonej przed przeprowadzeniem oceny w organizacji.

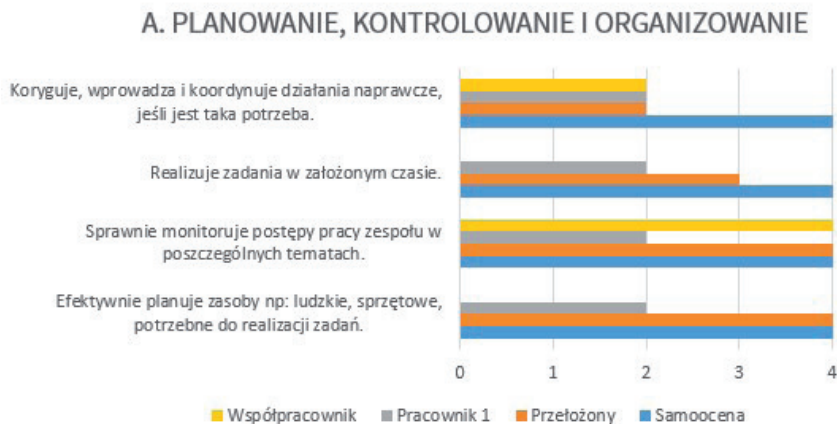
Tabela 2. Grupa respondentów w badaniu metodą 180/360 stopni (przykład)

LP.	OCENIAJĄCY	LICZBA KWESTIONARIUSZY
1	samoocena	1
2	przełożony	1
3	pracownicy	1
4	współpracownik	1

Źródło: opracowanie własne.

Oceniający dokonują oceny pracownika z wielu perspektyw. Następnie gromadzi się dane i tworzy odpowiednie ich zestawienie za pomocą wykresów. Na wykresie 1 zilustrowano przykład analizowanej kompetencji „planowanie, kontrolowanie i organizowanie”.

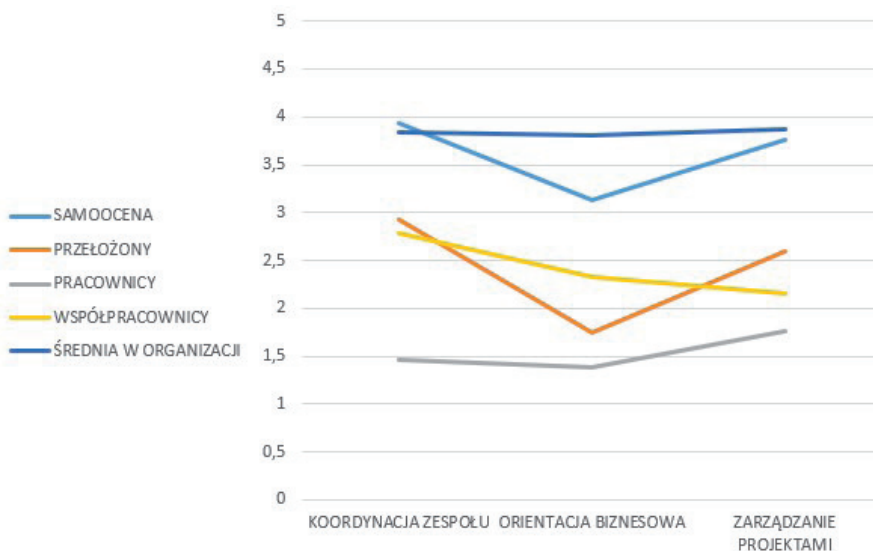
Wykres 1. Kompetencja „planowanie, kontrolowanie i organizowanie” (przykład)



Źródło: opracowanie własne.

Warto również zwizualizować wszystkie wyniki dotyczące danego pracownika, uzyskane od poszczególnych respondentów.

Wykres 2. Ocena pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Na powyższym wykresie widzimy, że samoocena pracownika przewyższa inne oceny. Jeśli nie ma zbieżności na poziomie poszczególnych ocen, jest to dobra podstawa do omówienia istotnych różnic.

1.3.4. Ocena okresowa w miejscu pracy

Jest to działanie, które pomaga zebrać i wykorzystać informacje od pracowników i o pracownikach w celu określenia sposobów i efektów ich pracy. Ocenianie pracowników jest to wartościowanie ich postaw, cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania przez nich zadań istotnych z punktu widzenia celów organizacji, wyrażone w formie ustnej lub pisemnej. Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. Uzupełnieniem opisanej wcześniej oceny bieżącej są oceny okresowe (sformalizowane), które organizuje się w sposób systemowy. Odbywają się raz w określonym czasie, np. raz na 3 miesiące, raz na pół roku, raz na rok.

2. Rola współczesnego menedżera w organizacji

Aby dobrze doradzać menedżerom, warto poznać i zrozumieć kontekst ich pracy. Współczesny menedżer ma wiele imion, a jego funkcje w organizacji są bardzo rozbudowane. Poniżej przedstawię ewolucję roli menedżera i omówię współczesne wyzwania dla tego zawodu.

Zacznijmy od przykładu. Jest takie powiedzenie: „Ludzie przychodzą do organizacji, a odchodzą od menedżerów”. Przychodzą pełni nadziei, zachęceni ciekawym logo firmy, wizerunkiem wykreowanym na rynku przez daną organizację, a odchodzą, bo ich szef (konkretni Kazik, Jakub, Maria czy Aneta) są nie do zniesienia. Z moich wieloletnich badań menedżerów wynika, że tam, gdzie kończą się kompetencje, często zaczyna się presja i nacisk. Jaki zatem powinien być menedżer/lider, aby był „znośny” dla pracowników, aby chcieli im się pracować dla niego i dla organizacji?

Odpowiedzi poszukamy w niniejszym rozdziale, który dotyczy menedżerów i przywódców funkcjonujących we współczesnych organizacjach. Dowiesz się z niego, jak ewaluowało podejście do problemów w zarządzaniu jak badano zagadnienie przywództwa. Pokażę Ci także różnice pomiędzy menedżerem a przywódcą na poziomie kompetencji oraz w jaki sposób warto delegować zadania.

Historia zarządzania dobrze obrazuje ewolucję znaczenia słowa *menedżer*, które coraz wyraźniej zmierza w kierunku słowa do *lider*. Kiedy małe zakłady rzemieślnicze zaczęły ustępować miejsca fabrykom, podejmowano pierwsze próby badań nad zarządzaniem i pojawił się najpierw naukowy, a potem administracyjny nurt zarządzania. Badacze, a jednocześnie pracownicy fabryk – tacy jak Federick W. Taylor, Henry Ford, małżeństwo Frank i Lillian Gilbrethowie czy Henri Fayol – zajęli się analizą pracy. Warto zaznaczyć, że na początku XIX w. pracowników traktowano jako przedłużenie maszyn. Skupiano się głównie na efektywności i niskiej wypadkowości, pomijając przy tym potrzeby, motywację, ambicje, cechy czy zainteresowania pracowników. Robotników uważano za przebiegłych, leniwych, oszukujących i mało inteligentnych ludzi.

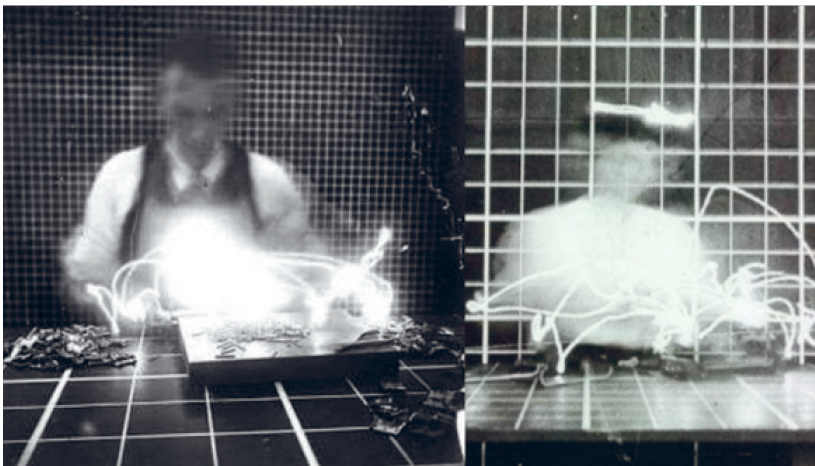
Jednym ze znaczących przedstawicieli nurtu naukowego był F.W. Taylor. Badacz ten cechował się obsesją kontroli i przekonaniem, że każdy robotnik stara się oszukać pracodawcę, pracując tak wolno, jak to tylko możliwe. Taylor określał to zjawisko terminem *soldiering* (pozorowanie pracy) i dopatrywał się źródeł tej patologii we wrodzonej ludzkiej skłonności do lenistwa oraz w nieracjonalnych zasadach organizacji pracy. W swoich badaniach Taylor skupiał się na czterech wytycznych:

2. Rola współczesnego menedżera w organizacji

1. Naukowe opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku = brak dowolności w wykonywaniu pracy.
2. Naukowe dobieranie pracowników i szkolenie ich do wykonywania pracy = arbitralna selekcja „dobrych robotników”.
3. Współpraca z robotnikami w celu upewnienia się, że stosują się oni do opracowanych metod pracy = stała kontrola.
4. Równy podział pracy pomiędzy kierowników i pracowników = przesunięcie odpowiedzialności za planowanie pracy z robotnika na kierownika.

Inni badacze tego nurtu to małżeństwo Gilbrethów, którzy skupili się nad czasem wykonywania poszczególnych czynności i ruchami robotników (tzw. *time and motion study*). Gilbrethowie stosowali innowacyjne wówczas techniki rejestracji obrazu, jak przyczepianie żarówek do rąk robotników i robienie zdjęć z długim czasem naświetlania (zob. fotografia 1), a w późniejszym okresie – nagrania filmowe. W ten sposób określali skuteczne ruchy i szkolili robotników w tym zakresie.

Fotografia 1. Badania Franka i Lillian Gilbrethów



Źródło: pobrano z <https://tiny.pl/9652q>.

Ważnym przedstawicielem tamtych czasów był też znany w branży motoryzacyjnej syn irlandzkiego imigranta, Henry Ford. W 1905 r. Henry sprowadził z Francji nowy samochód Renault i rozłożył go na części pierwsze. Po kilku latach z jego fabryki wyjechał pierwszy model Forda T. Przedsiębiorca wkroczył w intensywny okres rozwoju motoryzacji, podczas gdy działało już wiele nowych fabryk. Zainspirowany ruchomymi hakami rzeźniczymi, które przesuając się, pozwalały obrabiającym mięso specjalizować się w wykrajaniu jednej konkretnej części

tuszy, przez analogię zrewolucjonizował system produkcji aut. Wprowadził ruchomą taśmę produkcyjną, dzięki której podniósł wydajność produkcji i nie tylko podporządkował robotników poleceniom szefów, ale też wymaganiom urządzeń produkcyjnych (Baczyńska, 2018). Odtąd to taśma produkcyjna dyktowała robotnikom tempo pracy, a Ford szybko pokonał swoją konkurencję.

Następny przedstawiciel nurtu administracyjnego, Henry Fayol, zajął się porządkowaniem i organizowaniem pracy w fabrykach. Wprowadził 14 zasad zarządzania, odnoszących się do: 1) podziału pracy – specjalizacja produkcji; 2) uporządkowania spraw związanych z autorytetem; 3) ustalenia zasad dyscypliny – posłuszeństwo; 4) ustalenia jedności rozkazodawstwa – kto komu raportuje – oraz 5) jedności kierownictwa; 6) określenia zasady podporządkowania interesu osobistego interesowi ogółu; 7) ustalenia siatki wynagrodzeń; 8) ustanowienia procesu podejmowania decyzji – centralizacja; 9) uporządkowania organizacji – hierarchia; 10) przypisania określonego miejsca określonym zasobom – ład; 11) wskazania, że ważne jest ludzkie traktowanie pracowników; 12) podkreślenia ważności stabilizacji personelu; 13) wykazania ważności inicjatywy po stronie pracownika; 14) podkreślenia znaczenia harmonii personelu i atmosfery koleżeństwa. Zasady opracowane przez Fayola są dla nas dzisiaj oczywistością, ale w jego czasach były przetomowe i rewolucyjne.

Dynamiczny rozwój produkcji, rynków i przemysłu kroczyłby pewnie starym, utartym szlakiem, gdyby nie eksperyment przeprowadzony przez Eltona Mayo w 1927 r. w Hawthorne, który przyniósł nieoczekiwany zwrot akcji. Pod wpływem badań, w których po raz pierwszy zainteresowano się pracownikami, a nie produkcją, wykreowano nowy nurt w zarządzaniu, nazwany *human relations*. Grupę badaczy pod kierownictwem Mayo zaskoczyły wyniki zaprojektowanego eksperymentu, w którym założono, że wraz ze zmniejszającym się oświetleniem stanowiska pracy będzie spadała produkcja. Tymczasem wyznaczone do eksperymentu kobiety zamiast zmniejszać produkcję, gdy w fabryce robiło się coraz ciemniej, zwiększały ją lub utrzymywały na tym samym poziomie. Po serii wywiadów z badanymi odkryto, że kobiety, które brały udział w eksperymencie, czuły się docenione, zauważone, co przełożyło się na ich motywację i zaangażowanie. Ich produkcja nie tylko nie zmalała, ale nawet wzrosła. Ten eksperyment dowiódł, że motywacja może przekładać się na mierzalne wyniki pracy. Ma ona znaczące przełożenie na działania ludzi i może w znacznym stopniu przyczyniać się do wzrostu lub spadku korzyści uzyskiwanych z wykonywanych zadań. Od tamtej pory życie kierownika stało się trudniejsze i bardziej skomplikowane. Menedżer otrzymał nowe „miękkie” zadania, związane z motywowaniem ludzi do pracy. Rola menedżera nie ograniczała się już tylko do kontroli i wyznaczania zadań, ważne stały się także aspekty związane z emocjami, potrzebami i ambicjami pracowników.

W latach 50. XX w. psycholog z Harvardu, a później z MIT Douglas McGregor, został zaproszony do Procter and Gamble, żeby zrewolucjonizować tę organizację. Jego koncepcję zrealizowano w nowej fabryce „Augusta”. McGregor opracował nowy sposób pracy, polegający na tym, że pracownicy sami decydowali o swoich zadaniach, przy zachowaniu zasad związanych z budżetem i wymaganiami wydajności. Pracownicy nie byli przypisani do swoich stanowisk, nie mieli tradycyjnych przełożonych, sami porozumiewali się z klientami i byli zachęceni do wprowadzania innowacji. Eksperyment doprowadził do wielokrotnego wzrostu efektywności, przy zmniejszonych o połowę kosztach. W 15 lat po tym sukcesie wszystkie fabryki PiG działały już na nowych zasadach. McGregor w swojej teorii X, Y akcentował, że większość ludzi dąży do wewnętrznej satysfakcji i samorealizacji poprzez pracę, a kontrola i kary nie są potrzebne do dobrego wykonywania zadań. Zgodnie z tą teorią ludzie są przedsiębiorczy i twórczy, poszukują wyzwań i odpowiedzialności w pracy. Najlepiej pracują pod kierunkiem osoby, która zezwala im na udział w ustalaniu celów i dążeniu do ich realizacji (Schulz, Schultz, 2002). W tej wolności pracowniczej pojawiło się kolejne, nowe wyzwanie dla menedżerów, od których zaczęto wymagać zdolności przywódczych.

Świat oczywiście rozwijał się dalej, a wraz z nim organizacje i obszar zadań menedżerskich. W latach 60. XX w. ważne stało się pojęcie sytemu i systemowych rozwiązań. Koncentrowano się na usprawnianiu decyzji, przepływie informacji, całościowej koordynacji zadań. Rozpatrywanie pojedynczych zjawisk w ujęciu analitycznym zastąpiło ujęcie systemowe. Akcentowano fakt, że suma pojedynczych części nie stanowi całości. Można to porównać do mebli z IKEA – gdy dostajemy paczkę, w której jest szafa, nie jest ona szafą, zanim jej odpowiednio nie zmontujemy. Dopiero złożona właściwie całość daje odpowiedni efekt. Kierownicy musieli zacząć patrzeć na organizację jak na system, stanęły przed nimi nowe zadania, związane z: 1) optymalizacją systemów; 2) łączeniem zasobów w taki sposób, aby osiągać efekt synergii; 3) priorytetyzowaniem działań, które decydują o sukcesie; 4) wyłapywaniem i eliminowaniem „zakłóaczy”, czy wreszcie 5) zarządzaniem metasystemami kontrolującymi pracę poszczególnych systemów. Taki rodzaj zadań generował wymóg posiadania nie tylko wyobraźni, zdolności poznawczych czy wreszcie umiejętności głębokiej analizy, lecz także elastyczności i kreatywności myślenia, przy zachowaniu wszelkich technicznych parametrów sytuacji.

Lata 80. XX w. dokładają do ogródka menedżerów jeszcze jeden kamyk. W stabilnych, rosnących, opartych na systemach korporacjach rozpoczyna się gra organizacyjna. Gra pomiędzy członkami organizacji toczy się o władzę, wpływy, zasoby, prestiż i uznanie. „[...] źródła władzy to kontrola nad jakimś mniejszym lub większym wycinkiem organizacyjnej niepewności, ważnym dla innych członków organizacji, a zatem wykorzystywanym jako źródło przetargu lub nacisku w rela-

cjach z innymi” (Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2017: s. 68). Gramy, aby ugrać coś dla siebie, aby osiągnąć określone, wymierne korzyści (Kozłowski, Zawislak, 1982).

Lata 90. XX w. jeszcze bardziej komplikują sytuację w organizacji. Jej otoczenie staje się powoli globalne, niepewne i zależne od siebie. Za ważne uznaje się aspekty związane z wizją, tworzoną na potrzeby organizacji przez przywódcę. Menedżer staje się przewodnikiem grupy, a źródłem mobilizacji jej członków jest wspólna, pociągająca wizja, charyzma przywódcy oraz zindywidualizowane podejście do osób w grupie.

Obecny okres – organiczny – to lata po roku 2000. Przywódca pracuje wspólnie z pracownikami, często w płaskich strukturach, interpretując niepewne, dynamiczne i zmienne otoczenie. Kryzysy stają się normą. Świat jest coraz bardziej globalny, powiązany i niepewny. Niewinny trzepot skrzydeł motyla na jednym krańcu świata może wywołać huragan po drugiej stronie globu. W działaniach lidera niezwykle istotne jest angażowanie członków grupy w budowanie organizacji oraz rozumienie i pielęgnowanie jej wartości. Wizja jest tworzona wspólnie, w całym zespole i jest nieodłącznym elementem kultury organizacji (Avery, 2009).

Ta krótka historia badań nad zarządzaniem pokazuje, jak ewoluowało pojęcie menedżera, obejmując coraz szersze zakresy kompetencji, cech, zdolności oraz odgrywanych ról. Obecnie w literaturze przedmiotu panuje bałagan w nazewnictwie związanym z rolą menedżera i lidera w organizacji, a naukowcy próbują zarysować różnice między tymi pojęciami.

2.1. Wspieranie rozwoju zawodowego pracodawcy w kontekście zarządzania personelem

Przeżywamy obecnie prawdziwą rewolucję w zakresie pełnienia funkcji doradczej czy personalnej. Wiele lat doświadczeń zmieniło radykalnie perspektywę postrzegania roli, w której występujesz jako doradca zawodowy. Pewnie tego doświadczasz i wiesz, że coraz bardziej odchodzi się od rutynowego zarządzania poprzez administrowanie personelem (z ang. *personnel management*), jak również od szkoły stosunków międzyludzkich (z ang. *human relation*), szkoły behawioralnej oraz systemów społecznych (z ang. *human resources management*) w kierunku traktowania ludzi jako kapitału (z ang. *human capital management*). Takie podejście, w którym uważa się ludzi za kapitał, daje nam zupełnie inną perspektywę pracy i rozwoju organizacji.

Przypomnijmy, że model administrowania personelem (**personnel management**) polega na tym, że:

2. Rola współczesnego menedżera w organizacji

- pracodawca i menedżerowie posiadają pełnię władzy ekonomicznej nad zatrudnionymi pracownikami;
- poziom płacy jest regulowany wyłącznie prawem popytu i podaży na rynku pracy, a pracownika zatrudnia się do ściśle określonych zadań;
- kierownictwo firmy dysponuje niekwestionowaną wiedzą fachową, która w połączeniu z władzą ekonomiczną upoważnia ich do pełnej kontroli zachowań pracowników.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich (**human relations**) bazuje na założeniu, że: pracownicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, włączając w to przygotowanie społeczne, normy grupowe oraz dynamikę kontaktów międzyludzkich. To podejście kładzie nacisk na:

- indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe;
- kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich;
- doskonalenie stylów kierowania, budowanie zaufania pracowników;
- budowanie i integrację zespołów roboczych;
- doradztwo personalne;
- dbałość o zadowolenie pracowników jako warunek wysokiej wydajności pracy

Z kolei w zarządzaniu zasobami ludzkimi (**human resource management**) najważniejsze są:

- uznanie pracowników za jeden z najbardziej wartościowych zasobów firmy,
- dążenie do budowania zasad ułatwiających identyfikowanie się pracowników z celami firmy,
- integracja polityki personalnej z celami strategicznymi firmy,
- przeniesienie odpowiedzialności za pracowników na kierownictwo.

2.1.1. Model kapitału ludzkiego

To nowe spojrzenie na ludzi w organizacji. Postrzeganie ludzi jako zasobu jest odmienne od postrzegania ludzi jako kapitału. Najczęściej stosuje się to podejście w firmach o kulturze opartej na lojalności, zaangażowaniu i współpracy.

Model kapitału ludzkiego oparty jest na założeniu, że **człowiek jest ze swej natury zdolny i skłonny do rozwoju**. Firmy z tego typu podejściem do ludzi przyjmują do pracy osoby chętne do rozwoju i współpracy oraz posiadające harmonijną osobowość. Firma troszczy się o rozwój profesjonalny i osobisty pracownika, jak również dba o dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy zatrudnionych osób. Stosuje różne formy awansu, na przykład poziome ścieżki karier – kariery

alternatywne. Ponadto w tego rodzaju organizacjach króluje praca zespołowa i długotrwałe, bezpieczne zatrudnienie.

Zasób a kapitał – poniżej znajduje się porównanie podejścia zasobowego i kapitałowego w zakresie zarządzania ludźmi w organizacji.

Rysunek 11. Zarządzanie personelem – różnice w podejściu zasobowym i kapitałowym

Zasoby są nagromadzonym dobrem (**kategoria statyczna**). Mogą być wykorzystywane w procesie produkcji, a (**potencjalne**) efekty ich zastosowania są uzależnione od ich ilości i jakości.

Założenie, że większa jakość/wartość kadr przełoży się na wyniki.

Kapitał to wartość finansowa (**kategoria dynamiczna**). To wartość, która przynosi wartość dodatkową. O istocie kapitału decyduje ruch/obrot/wykorzystywanie – w stanie spoczynku kapitał staje się zasobem.

Miarą wartości pracownika nie jest jego dopasowanie do wymogów (stanowiska/zadań), lecz „talent”/potencjał, który kreuje wartość dodatkową.

Pracownicy są oceniani przez pryzmat osiągniętych wyników faktycznych, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów.

Źródło: opracowanie własne.

2.1.2. Ludzie jako kapitał

Warto podkreślić, że efektem postępującego zjawiska umiędzynarodowienia życia gospodarczego, stymulowanego od strony organizacyjno-technicznej dynamicznym rozwojem technologii komunikacyjno-informatycznych, staje się dematerializacja pracy. Aby wykorzystać „czynnik ludzki”, przedsiębiorstwa nie muszą już posiadać jego własnych zasobów w zbudowanych dla siebie lokalizacjach. Praca jest coraz bardziej „płynna”, a świadczący ją pracownik staje się kapitałem.

Zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na silnych stronach potencjału kadr, natomiast zarządzanie zasobami/kompetencjami – na wychwytywaniu i niwelowaniu ich słabych stron.

3. Rola przywódcy w zarządzaniu

3.1. Historyczne ujęcie przywództwa

W dzisiejszych czasach od menedżerów wymaga się również pełnienia roli przywódcy. Tradycyjne, operacyjne zarządzanie przestało wystarczać. W języku polskim od strony leksykalnej sens słowa *przywódca* jest powiązany z przewodzeniem, wpływem, władzą, autorytetem, pokonywaniem ograniczeń, natomiast *kierowanie* związane jest bardziej z efektywną realizacją zadań i zarządzaniem na poziomie operacyjnym. We współczesnych organizacjach większość menedżerów interesuje się zagadnieniem przywództwa. I chociaż Naim (2014) w swojej książce pt. *Koniec władzy* twierdzi, że era przywódców już się skończyła, to temat ten w zarządzaniu jest wciąż żywy, a sale szkoleniowe na warsztatach i szkoleniach z tego obszaru pękają w szwach.

Ale zacznijmy od początku. Kim jest przywódca? Jakie powinien mieć cechy, umiejętności i atrybuty? Czy można się przywództwa nauczyć, czy trzeba się przywódcą urodzić? Czy można jednoznacznie określić przywództwo w organizacji?

Ciekawe pytania, na które – jak to zwykle bywa – nie ma jednoznacznych odpowiedzi. Jeśli przyjrzymy się dotychczasowym badaniom z zakresu przywództwa, to zobaczymy trzy ważne nurty. Pierwszy z nich dotyczył cech, drugi – zachowań, a trzeci – sytuacji.

Rysunek 12. Nurty badań nad przywództwem



Źródło: Opracowanie własne.

3.1.1. Badania nad cechami

Przejdźmy zatem do pierwszego nurtu badań nad przywództwem – do eksploracji cech. Gdy rozpoczęła się era poszukiwania cech przywódczych, zaczęto analizować atrybuty doskonałych przywódców. O znaczeniu cech lidera pisał już Arystoteles w *Polityce*. Podkreślał, że we wszelkiego rodzaju społecznościach najważniejszy jest lider, a dopiero potem system, którym on kieruje. Inny autor, Thomas Carlyle (1841), w swoim dziele *On Heroes, hero-worship, and the Heroic in history* twierdził, że ważni bohaterowie życia publicznego przychodzili na świat jako osoby niezwykle, np. jako bogowie (Odyn), prorocy (Mahomet), poeci (Dante, Szekspir), kapłani (Luther, Knox), publicyści (Burns, Johnson, Rousseau) i politycy/królowie (Cromwell, Napoleon), aby nadać życiu społeczeństw i jednostek jakiś większy sens. Tak oto zrodziła się Teoria Wielkiego Człowieka (*The Great Man Theory*), udoskonalona przez H. Spencera, która głosiła, że pozycję lidera osiągną tylko osoby o szczególnie wybitnych cechach.

Zacząto więc intensywnie poszukiwać tych cech, mając nadzieję, że ich identyfikacja pozwoli na wyłonienie w procesie selekcji idealnych kandydatów do przewodzenia. Gdyby to było możliwe, życie stałoby się prostsze: wybieramy idealnych kandydatów, kształcimy ich i wystawiamy na czoło organizacji, społeczeństwa czy innej grupy. Przez ponad 40 lat toczyły się intensywne badania w tym obszarze, jednak w połowie XX w. seria doniesień z badań jakościowych doprowadziła do pogrzebania teorii cech. Ostatni gwóźdź do jej trumny „wbija” metaanaliza najbardziej znaczących 124 badań, przeprowadzona przez Stogdilla (1948). Ludzie jednak nadal interesują się cechami liderów, bo są one wyraźnie zauważalne i intrygujące, a badacze patrzą na nie teraz bardziej w kategoriach wspierających działania przywódcze niż w kategoriach fundamentu.

Ciekawostka

Piszący pod pseudonimem publicysta Schumpeter, w jednym ze swoich artykułów w „The Economist”, zatytułowanym *The look od a leader (Wygląd lidera)* wykazał, że cechy lidera mają znaczenie. Jego zdaniem współczesne korporacje przypominają świat goryli, a w ważnych rynkowych organizacjach władzę sprawują najczęściej swoiste samce alfa. Samiec alfa jest siwiejącym, dostojnym osobnikiem ptci męskiej, zwykle większym od innych członków organizacji, sprawniejszym fizycznie i „wydającym z siebie głębokie dźwięki”. Typowy lider w korporacji to wysoki mężczyzna o niskim, głębokim głosie, zachowujący wysportowaną postawę ciała i lekko siwiejące włosy.

Inny autor, Malcolm Gladwell w książce pt. *Blink. The power of thinking without thinking* (2005) pokazuje, że 30% CEO firm z listy „Fortune 500” to

jednostki, które „dobrze brzmią”, tzn. posiadają niski, radiowy głos. Autor powołuje się na badanie, w którym poproszono ludzi o ocenę przemówień 120 menedżerów. Badani w 23% zwracali uwagę na ton głosu, a tylko w 11% na treść.

Z kolei badacze z University of California, San Diego i Duke University analizowali nagrania 792 prezesów, prezentujących organizację przed inwestorami. Okazało się, że osoby z niskimi głosami zarabiały o 187 tys. dolarów rocznie więcej niż osoby o wyższym głosie.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest sprawność fizyczna. Limbach i Sonnenburg (2014) poddali analizie 1500 firm z amerykańskiego indeksu S&P. Okazało się, że firmy, których prezesi przebiegli maraton, były warte średnio o 5% więcej niż te, których szefowie nie mieli takiego osiągnięcia. Warto zatem dbać o siebie, jeśli chce się zostać liderem 😊

Przytoczone badania świadczą o tym, że cechy lidera nadal inspirują i są ważne, chociaż nie ma twardych dowodów na ich bezpośrednie przełożenie na skuteczne przywództwo. Ciekawe wydaje się to, że współcześni badacze zajmują się też ciemną stroną liderów, czyli ich negatywnymi cechami charakteru. Okazuje się, że porażki w zarządzaniu i brak awansów są związane z naszymi wadami.

Hogan, Curphy i Hogan (1994, za: Schultz, Schultz, 2002) w swoim przeglądzie badań pokazują, że porażka koreluje pozytywnie z takimi cechami osobowości menedżerów, jak: arogancja, mściwość, nieufność, impulsywność i wybuchowość, wysoka potrzeba nadmiernej kontroli, niska wrażliwość, dystans i chłód, nadmierna ambicje i rozbujająca potrzeba sprawowania władzy.

Z kolei Z. Pietrasiński (1998) wyłonił kilka wad, które nie sprzyjają karierze menedżera. Są to m.in.: nadmierna emocjonalność, trudności w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi, nieprzychylny stosunek do ludzi i stawianie im nierealnych, wygórowanych wymagań. Pozytywne cechy, które są ważne w osiągnięciu sukcesów menedżerskich, to według autora: potrzeba osiągnięć, siła woli, pewność siebie i zdecydowanie, zdolność do ryzyka, kontrolowanie własnych emocji, odporność na stres, znajomość ludzi, taktowność, inteligencja, zdolności organizacyjne (Pietrasiński, 1998: s. 20).

Jan Terelak twierdzi (Terelak, 1999), że menedżera powinny charakteryzować przede wszystkim: pewność siebie, ambicja, orientacja na osiągnięcie sukcesu, asertywność, upór i stanowczość, odwaga, tolerancja na stres oraz inteligencja, rozumiana jako umiejętność dalszego rozwijania się, zdolność i gotowość do uczenia się, zdolność do przyjmowania i przekazywania informacji, zdolność do krytyki własnej i otoczenia, odpowiedni stosunek do wartości. Jego zdaniem ważne są też inteligencja interpersonalna oraz wysoki poziom empatii, zainteresowanie innymi i rozumienie ich, motywacja do bycia liderem, umiejętności uczenia innych

i wpływania na nich, umiejętność łagodzenia konfliktów, współpracy i tworzenia więzi. Sukces w pełnieniu funkcji menedżerskich zależy również od koncentracji na problemach, gotowości do ich rozwiązywania mimo pojawiających się przeszkód, umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, utrzymywania przyjętego kierunku działania oraz zdolności do całościowego widzenia postawionych zadań. Osoba pełniąca funkcję menedżera powinna być gotowa do rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji porażki, mieć zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i być osobą niezależną. Powinna umieć stawiać przed sobą długoterminowe zadania, ponieważ realizacja ambitnych celów jest formą samorealizacji i jest możliwa tylko dzięki umiejętności obrony własnego stanowiska, niepodleganiu presji i posiadaniu spójnego systemu wartości. Praca na stanowiskach menedżerskich wymaga integracji mechanizmów osobowościowych, umiejętności przewycięzania lęków, realizacji zadań, wiary we własne możliwości.

To, co na pewno warto podkreślić, to fakt, że podziwianie lidera i fascynacja nim przekłada się na wykonywanie zadań zgodne z zamysłem przywódcy i skuteczne osiągnięcie celów organizacyjnych (Rost, 1993).

3.1.2. Badania nad zachowaniami

Brak jednoznacznych wyników w obszarze cech stał się impulsem do zmiany kierunku badań nad przywództwem (Marturano, Gosling, 2008). Zaczęto się zastanawiać: „Co robi skuteczny lider?”. Tak postawione pytanie przeformułowało kierunek poszukiwań i uwaga badaczy została skierowana na zachowania. Jeśli udałoby się wyznaczyć skuteczne zachowania leaderskie, to można by szkolić rekrutów na liderów i w przyszłości uczynić ich skutecznymi przywódcami. Wystarczyłoby zatem stworzyć profil idealnych zachowań, a następnie doskonalić młodych adeptów.

R.M. Stogdill i A.E. Coons (1957) oraz R. Likert (1961) na uniwersytetach w Ohio i w Michigan rozpoczęli badania nad zachowaniami liderów. Ich celem było wyselekcjonowanie oraz rozróżnienie efektywnych i nieefektywnych zachowań, utworzenie typologii zachowań oraz wyłonienie najlepszego stylu przywódczego. Naukowcy, działający równolegle na obu uniwersytetach, doszli do bardzo zbliżonych wniosków. Odkryli, że skuteczni liderzy prezentują dwa typy zachowań: pierwszy z nich nazwano zorientowaniem na relacje, drugi – zorientowaniem na zadania.

Zorientowanie na relacje to całokształt działań dotyczących budowania więzi, świadomość uczuć podwładnych i wrażliwości na nie, identyfikowanie potrzeb pracowników związanych z ich dobrym samopoczuciem. Kierujący, którzy osiągają wysokie wyniki w tej kategorii, rozumieją i akceptują podwładnych,

zauważają ich różnorodne motyw i pragnienia. Liderzy, którzy odznaczają się skutecznym zachowaniem w tym obszarze, dbają o ludzi i ich uczucia. Są zatem skłonni do okazywania sympatii, ciepła i zrozumienia.

Drugi rodzaj zachowań to **zorientowanie na zadania**. Dotyczy on aktywności, które zazwyczaj wykonuje kierownik, takich jak: organizowanie, określanie oraz kierowanie aktywnością pracy (Likert, 1961). Czasami trudno pogodzić ten wymiar przywództwa ze zorientowaniem na relacje. Aby wykonać pracę (zainicjować strukturę), menedżer musi przypisać podwładnym konkretne zadania, kierować sposobem ich wykonania oraz monitorować pracę, a następnie sprawdzić jakość jej wykonania. Czasami nie ma możliwości, aby w pełni uwzględnić potrzeby i uczucia podwładnych. Pewne prace trzeba wykonać w terminie, zgodnie z określonymi wymogami. Realizacja zadań pod presją czasu często wymaga zachowań autokratycznych. Trudno zatem pogodzić takie działania z uważnością na potrzeby podwładnych.

Opracowanie skutecznych zachowań liderekich rozbudziło na nowo nadzieje na szkolenia liderów. Jednak życie zwykle weryfikuje wyniki badań, tak też było w tym przypadku. W toku dalszych prac okazało się, że czasami więcej korzyści przynosi zorientowanie na zadania, a czasami zorientowanie na relacje. W wyniku tych analiz pojawiła się nowa zmienna, a mianowicie sytuacja.

3.2. Współczesne spojrzenie na przywództwo

3.2.1. Przywództwo sytuacyjne

Jak już wspominałam, w zarządzaniu nie ma jednej, jedynej skutecznej drogi. W wyniku prowadzonych badań nastąpił kolejny etap rozwoju teorii przywódczych, na którym starano się odpowiedzieć na pytanie: „Jaki jest najlepszy styl kierowania w danej sytuacji?”.

Badaczem, który w latach 60. ubiegłego stulecia zaproponował swój pierwszy model teoretyczny i przetestował go w licznych eksperymentach, był Fred Fiedler. Autor wybrał trzy następujące kryteria: 1) stosunki między przełożonym a podwładnym – pozytywny lub negatywny stosunek emocjonalny grupy do kierownika, jej lojalność wobec niego oraz autorytet osobisty kierownika; 2) struktura zadania – każde zadanie może być dobrze i precyzyjnie określone, posiadać jasną strukturę (np.: przenieść szafę z pokoju A do pokoju B i ustawić ją w zaznaczonym na podłodze miejscu, wpłynąć na postawę pracowników w zakresie etycznych zachowań wobec klientów); 3) władza kierownika – odnosząca się do wpływu przełożonego na podwładnych, wyrażająca się poprzez udzielanie nagród i sto-

sowania kar. Taki zestaw kryteriów pozwala ustalić, czy sytuacja kierownika jest korzystna (co oznacza, że kierownik ma wysoki autorytet u podwładnych, zadania są proste i nie wymagają rozwiązywania trudnych problemów, a zakres władzy jest w pełni wystarczający do kontrolowania podwładnych), czy niekorzystna (gdy wymienione warunki układają się przeciwnie, niż to wyżej określono). Oczywiście na skali pomiędzy sytuacją korzystną a niekorzystną znajdują się jeszcze stany pośrednie, tj. średnio czy umiarkowanie korzystne. Fiedler doszedł to wniosku, że w sytuacjach bardzo korzystnej oraz bardzo niekorzystnej ze względu na wyróżnione warunki skutecznym kierownikiem jest ten, który stosuje styl kierowania zorientowany na zadania. Natomiast gdy sytuacja kierownika jest umiarkowanie (średnio) korzystna, skutecznym jest styl kierowania zorientowany na ludzi. W laboratorium model ten sprawdzał się lepiej niż w życiu.

3.2.2. Model ewolucyjny Herseya i Blancharda

Bardzo użyteczny w zarządzaniu wydaje się ewolucyjny model Herseya i Blancharda. Autorzy wykorzystują typy zachowań opracowane na Uniwersytetach w Ocho i Michigan, czyli zachowania zorientowane na zadania i zachowania zorientowane na relacje, a dodatkowo definiują sytuację – jako sytuację pracy z pracownikiem. Atrybuty pracownika, z którym pracuje menedżer (takie jak kompetencje i motywacja) różnicują sposób pracy menedżera. Jest to model bardzo rozpowszechniony wśród praktyków zarządzania.

Według teorii sformułowanej przez Herseya i Blancharda (1969; Blanchard, Hersey, 1988), ilość stosowanych przez menedżera zachowań zadaniowych i związanych z relacjami zależy od dojrzałości podwładnych. Analizując sytuację podwładnych, powinno się ustalić dwa aspekty: 1) jaki poziom kompetencji w zakresie realizowanych zadań posiadają; 2) jaki poziom motywacji prezentują?

Rysunek 13. Kryteria ważne z perspektywy analizy pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie takiej perspektywy prowadzi do wyłonienia czterech typów pracowników:

1. D1 – niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie – pracownik jest niezdolny do samodzielnego wykonania zadania (niskie kompetencje), lecz pomimo tego bardzo chce je wykonać. Charakteryzuje się wysokim stopniem energii i zaangażowania. Jego niskie kompetencje często są wynikiem braku doświadczenia. Zazwyczaj ten typ reprezentują młodzi pracownicy;
2. D2 – niskie/średnie kompetencje i niskie/średnie zaangażowanie – pracownik, który się uczy. Ma on już na swoim koncie pewne sukcesy, ale i porażki. Nie jest jeszcze samodzielny przy wykonywaniu wszystkich zadań;
3. D3 – wysokie kompetencje i niskie zaangażowanie – występuje w dwóch wariantach: przy wystarczających kompetencjach, pierwszy ma niski poziom chęci z powodu braku wiary we własne siły, drugi okazuje niski poziom chęci z powodu znudzenia zadaniem.
4. D4 – wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie – pozytywny ekspert w organizacji. Często najlepszy, najłatwiejszy we współpracy pracownik.

Do każdego poziomu gotowości pracownika należy zastosować inne zachowanie kierownika. Blanchard i Hersey zaproponowali cztery style kierowania, które zostały przedstawione na rysunku 14.

Rysunek 14. Style kierowania



Źródło: opracowanie własne.

3. Rola przywódcy w zarządzaniu

1. S1 – instruowanie – jasne określenie struktury zadania. Kierownik powinien bardzo dokładnie opisać zadania – jego cele, zakres i formę realizacji, a następnie wspierać pracownika, pomagać mu w zaplanowaniu i organizacji czynności. Wymaga od kierownika dużego zaangażowania, a przede wszystkim cierpliwości i umiejętności słuchania;
2. S2 – trening/coaching/prowadzenie/konsultowanie – rolą kierownika jest analiza zadań wykonanych i przyszłych pod kątem kompetencji. Prowadzi to do budowania i zwiększania wiary pracownika we własne możliwości. Kierownik przekazuje pracownikowi dużo instrukcji dotyczących nowych zadań, a pozostawia swobodę działania w zadaniach już mu znanych;
3. S3 – wspieranie/konsultowanie – kierownik powinien pytać pracownika o jego pomysły na realizację zadania. Zachęcać pracownika do dyskusji, dzielić się własnym doświadczeniem, a przede wszystkim ułatwić samodzielne rozwiązywanie zadań;
4. S4 – delegowanie – kierownik powinien przede wszystkim nie przeszkadzać. Ma promować niezależność pracownika i zwiększać jego odpowiedzialność. Powinien zachęcać go do podejmowania nowych wyzwań i całkowicie oddawać pracownikowi podejmowanie decyzji.

Styl sytuacyjny wymaga od kierownika wysokiej elastyczności i dostosowania się do wymagań pracowniczych i organizacyjnych.

4. Menedżer versus lider – kogo potrzebuje współczesna organizacja

4.1. Menedżer według teorii systemów

Wiemy już, że kiedy używamy określenia *menedżer*, nieuchronnie łączymy je z procesem zarządzania (angielskie słowo *manage* oznacza bowiem zarządzać). Proces zarządzania odbywa się w organizacji, która wg teorii systemów składa się z czterech podstawowych rodzajów zasobów:

1. ludzi, czyli zarządzających i siły roboczej;
2. pieniędzy, czyli kapitału finansowego organizacji, który obejmuje zarówno jej finansowanie bieżące, jak i długofalowe inwestycje;
3. rzeczy, czyli surowców, pomieszczeń, sprzętu itp.;
4. informacji, czyli użytecznych danych niezbędnych do podejmowania decyzji.

„Menedżerem z perspektywy teorii systemów będzie osoba, która jest odpowiedzialna za powiązanie i koordynację wszystkich czterech zasobów w celu osiągnięcia celów organizacyjnych. Realizuje on/ona proces zarządzania, planując i podejmując decyzje, organizując, motywując i kontrolując wszystkie zasoby w organizacji” (Griffin, 1996: s. 38). Menedżer jest osobą odpowiedzialną za realizację działań podległych mu osób czy jednostek organizacyjnych. Jego celem jest zwiększanie efektywności pracy przez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania. W dzisiejszych czasach menedżer jest w mniejszym stopniu nadzorcą, sędzią czy kontrolerem, a bardziej mistrzem, inspiratorem czy wizjonerem.

4.2. Lider według teorii ograniczonego przywództwa

Założenia do teorii ograniczonego przywództwa, opracowane przez Andrzeja K. Koźmińskiego (2013), umożliwiają nowe spojrzenie na badania liderów i pokazują nową perspektywę w zarządzaniu. Powstały one w wyniku połączenia głębokiej wiedzy teoretycznej autora oraz jego własnej, szeroko rozumianej empirii. Zostały opracowane na podstawie pogłębionych wywiadów z czołowymi przedstawicielami świata polityki, biznesu, kultury, religii, sportu i lokalnych władz. Znaleźli się wśród nich: Lech Wałęsa, Aleksander Kwaśniewski, Jan K. Bielecki, Grzegorz Kołodko, Henryka Bochniarz, Adam Góral, Maciej Witucki, Kazimierz Nycz, Jerzy

Owsiak, Grażyna Piotrowska-Oliwa, Antoni Wit i inni. Okazuje się, że nawet uznani i zasłużeni przywódcy podlegają ograniczeniom, które wpływają na siłę ich przywództwa.

Przywództwo według Koźmińskiego, to „przewyciężanie, rozpychanie ograniczeń, jakie napotykać liderzy, swoista walka, gra o autonomię” (Koźmiński, 2013: s. 227). W założeniach do swojej teorii Koźmiński przyjmuje, że tym, co decyduje o skuteczności przywództwa, jest siła przywództwa, na którą składają się wysoki poziom kompetencji przywódczych, świadomość ograniczeń, w jakich funkcjonuje lider oraz zdolność do przewyciężania tych ograniczeń. Skuteczny lider zna swoje mocne i słabe strony, trafnie identyfikuje ograniczenia, w których działa i potrafi użyć swoich kompetencji lub je rozwinąć tak, aby poradzić sobie z barierami, wykazując w ten sposób zdolność do ich przewyciężania. Osoby, które stoją na czele organizacji, często hartują swoją siłę przywództwa w „ogniu” doświadczeń, a te z kolei wpływają na nieustanny rozwój ich zasobów i pokonywanie kolejnych barier – organizacyjnych, wewnętrznych czy rynkowych. Koźmiński definiuje źródła kompetencji, kompetencje i ograniczenia, w jakich funkcjonują liderzy. Zakłada istnienie pięciu ważnych kompetencji, które różnicują poszczególnych przywódców: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne, autorefleksyjne. Wyłania i określa wstępnie również siedem ograniczeń, z którymi borykają się współcześni liderzy, dzieląc je na zewnętrzne: polityczne, etyczne, kulturowe oraz wewnętrzne, przynależne do jednostki: emocjonalne, motywacyjne, kompetencyjne i poznawcze.

Wstępne badania ilościowe, weryfikujące teorię Koźmińskiego, zostały już przeprowadzone, a ich wyniki potwierdzają założenia koncepcji.

4.3. Menedżer a przywódca

Przywództwo charakteryzuje się najczęściej w dwójaki sposób: 1) jako proces polegający na dobrowolnym wpływie na uczestników organizacji oraz pomaganiu w określaniu kultury grupy lub organizacji; 2) jako własność – czyli zestaw pewnych predyspozycji, które przypisuje się liderowi. Kierownicy kładą nacisk na sposób realizacji zadań, starają się skłonić podwładnych, aby osiągnęli lepsze rezultaty. Liderzy koncentrują się na znaczeniu, jakie określone działania i zadania mają dla pracowników, starając się skłaniać ich do osiągnięcia porozumienia co do najważniejszych zadań.

Warren Bennis i Burt Nanus (1985: s. 21) twierdzą, że „menedżerowie to osoby, które należycie wykonują zadania, natomiast przywódcy to ci, którzy robią to, co należy”. Niemniej jednak kojarzenie przywództwa i zarządzania z różnymi typami osobowości nie jest poparte badaniami empirycznymi. Rzadko się zdarza, aby ktoś

wpisywał się całkowicie tylko w jeden lub tylko w drugi stereotyp. Co więcej, tego rodzaju definiowanie zakłada, że wszyscy menedżerowie są odtwórczy.

John Kotter (1990) uważa, że celem zarządzającego jest przewidywalność i utrzymanie porządku w organizacji, natomiast przywódca dąży do organizacyjnej zmiany. Obie role są niezbędne, stąd problemem może być nieumiejętność zachowania potrzebnej równowagi. Kadra kierownicza w dużych organizacjach działających w dynamicznym środowisku musi spełniać obie te funkcje. Przeprowadzone przez Kottera badania dotyczące czołowych, dużych firm działających w dynamicznym środowisku, pokazały, że nieliczne osoby są w stanie skutecznie odgrywać obie role.

Mary Hatch, Monika Kostera i Andrzej Krzysztof Koźmiński (2009) wprowadzają pojęcie *trzech twarzy przywództwa*. Uważają, że istnieją trzy kluczowe aspekty, które odróżniają od siebie różne typy przywództwa. Lider pierwszego typu jest dobrze zorganizowany i przede wszystkim zorientowany na cel. Taki lider prezentuje twarz menedżera. Drugi typ wykracza poza racjonalny poziom, wywołując kreatywność, zmianę, wizję, budując przy tym tożsamość grupy. Taki typ będziemy klasyfikować jako styl artysty. Trzecia kategoria przywódców akcentuje wartości i buduje wiarę w organizację. Taki typ przywódcy autorzy klasyfikują jako typ duchownego przewodnika, kapłana.

Joseph C. Rost (1993) zdefiniował zarządzanie jako relację władzy między kierownikiem a podwładnymi w obszarze wytwarzania i sprzedaży towarów i usług. Przywództwo natomiast opisał jako wielokierunkową relację wpływu między liderem a jego zwolennikami, której celem jest doprowadzenie do realnej zmiany.

Kiedy definiowanie zarządzania i przywództwa jako odrębnych ról, procesów lub relacji prowadzi do formułowania uproszczonych teorii dotyczących skutecznego przywództwa, może to raczej przesłaniać zagadnienie niż ułatwiać jego zrozumienie. Większość badaczy wydaje się zgodna co do tego, że skuteczne zarządzanie lub kierowanie nowoczesną organizacją wymaga również umiejętności przywódczych. Łączenie tych dwóch procesów jest złożoną kwestią, będącą przedmiotem rozważań w literaturze dotyczącej organizacji (Yukl, Lepsinger, 2005).

Analizując definicję Dariusza Jemielniaka i A.K. Koźmińskiego, którzy twierdzą, że współczesne zarządzanie „polega na zapewnianiu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiające przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości” (Jemielniak, Koźmiński, 2011: s. 18), widzimy, że przywództwo i zarządzanie muszą iść w parze. Obecnie bowiem role menedżera i przywódcy obejmują nakładające się na siebie czynności: czasem mogą przeważać te przywódcze, a czasem wymagane są te zarządcze – w zależności od sytuacji, w której funkcjonują kierownicy (Avery, 2009). Chociaż te dwa zjawiska tworzą

4. Menedżer versus lider – kogo potrzebuje współczesna organizacja

odrębne byty i nie są tożsame, są ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają. Podejmowane do tej pory wysiłki, aby rozdzielić je od siebie, powodowały więcej problemów, zamiast je rozwiązywać.

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

W poprzednich rozdziałach opisałam ważne problemy dotyczące zarządzania, które badano na przestrzeni wielu lat, a z którymi mierzyli się w organizacjach zarządzający menedżerowie. Aby sprostać współczesnym wymaganiom rynków, menedżer i jego kompetencje musieli bardzo ewoluować.

Pierwszy poważny dyskurs na temat kompetencji menedżera rozpoczął Richard Boyatzis, publikując pionierską pracę pt. *The Competent Manager. A model for effective performance* (1982). Autor rozumiał kompetencje jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” (Boyatzis, 1982: s.18). Zakładał zatem determinujący wpływ czynników osobowościowych, temperamentalnych i innych własności psychologicznych człowieka na zachowania jednostki. Wyróżniał *kompetencje progowe* (ang. *threshold competencies*) – wymagane na danym stanowisku pracy, ujawniające się na danym stanowisku w stopniu podstawowym, które nie są związane z wynikami pracy, oraz *kompetencje dotyczące działania*, które wiążą się z osiąganymi wynikami i do nich prowadzą (Oleksyn, 2006). Z czasem Ch. Woodruffe (1991) uzupełnił ten podział o *kompetencje optymalne*, które wg niego prowadzą do osiągnięcia określonych, pożądanych, optymalnych w danych warunkach wyników.

Obecnie istnieje wiele różnych podziałów kompetencji. Autorzy starają się porządkować je w spójne, wzajemnie zależne od siebie grupy. Warto zaznaczyć, że kompetencje mają tzw. *cechę współzależności*, która oznacza, że zmiana w jednej z grup pociąga za sobą zmiany w innych grupach. Uwzględniając cechę współzależności, kompetencje można podzielić na (za: Filipowicz, 2004):

- bazowe, czyli stanowiące bazę wyjściową dla innych kompetencji i będące podstawowymi predyspozycjami człowieka. Można je podzielić na trzy podgrupy: poznawcze, społeczne i osobiste;
- wykonawcze, czyli pochodne od bazowych, co oznacza, że są związane z realizowanymi w miejscu pracy konkretnymi działaniami. Kwalifikuje się je do trzech podgrup: biznesowe, firmowe, menedżerskie.

Inne podziały kompetencji mogą nawiązywać do głównych komponentów kompetencji:

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

- miękkie (behawioralne) – pochodzą od amerykańskiego *competency*; polegają na określeniu wzorcowych zachowań i zdolności do ich realizacji, np. interpersonalne, osobowe – dotyczą głównie postaw i zachowań. Rozumiemy je jako ważne na stanowisku pracy umiejętności i predyspozycje przypisane do jednostki;
- twarde (funkcjonalne) – pochodzą od angielskiego *competence*; polegają na opisie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, czyli umiejętności, jakie muszą mieć pracownicy, aby ich praca była skuteczna, np. specjalistyczne, profesjonalne, fachowe – dotyczą przede wszystkim aspektów związanych z wiedzą i umiejętnościami merytorycznymi. Odnoszą się więc do niezbędnych kwalifikacji, uprawnień i wymagań stanowiskowych.

Chociaż kompetencje są pojęciem dosyć niejednorodnym (van der Klink, Boon, 2003), wszyscy badacze zgodnie oświadczają, że są one ważne na każdym stanowisku pracy. Kuijpers i Scheerens (2006) koncentrują się na trzech rodzajach kompetencji:

1. funkcjonalne, definiowane jako wiedza i umiejętności niezbędne do realizacji zadań na stanowisku pracy. Ten rodzaj kompetencji koncentruje się wokół ról i wykonywanych zadań. Można je porównać do opisanych wyżej *competence*;
2. rozwojowe, czyli związane z otwartością na nową wiedzę i zdolnością do uczenia się. Kompetencje te wciąż zyskują na znaczeniu w środowisku pracy. W dobie globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy oraz rosnącej potrzeby elastyczności ważne jest, aby pracownicy stale inwestowali we własny rozwój;
3. kompetencje wspierające karierę, odnoszące się do tych cech, które umożliwiają pracownikom właściwe kierowanie ich kompetencjami funkcjonalnymi i rozwojowymi.

Współcześnie coraz częściej oczekuje się od pracowników, że przejmą odpowiedzialność za rozwój własnej kariery. Coraz ważniejsze stają się takie kompetencje, jak autorefleksja i umiejętność planowania rozwoju zawodowego.

Działające obecnie organizacje budują swoją przewagę konkurencyjną na kapitale społecznym, kładąc szczególny nacisk na rozwój kompetencji. To z kolei przekłada się istotnie na tworzenie wartości organizacji, czyli na zysk i bycie liderem na rynku. Kapitał społeczny ma ogromny wpływ na procesy zachodzące w organizacji i poza nią (Sitko-Lutek, Pawłowska, 2008). Fudaliński podkreśla, że „w teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że każda orga-

nizacja znaczy tyle, ile stanowi potencjał intelektualny, zdolności, motywacje, chęć do podejmowania inicjatyw oraz kreatywność funkcjonujących w jej ramach pracowników (Fundaliński, 2013: s. 44). Borowiecki i Kusio (2016) dodają, że zastosowanie dobrze dobranego zestawu kompetencji w postaci modelu stanowi dla organizacji ważny składnik jej aktywów.

W najnowszych badaniach nad przywództwem szczególny nacisk kładzie się na kompetencje liderów (Zaccaro, Rittman, Marks, 2001; Kets de Vries, Florent-Treacy, 2002; Higgs, 2003; Higgs, Dudlewicz, 2016). Robert Hogan i Robert Kaiser (2005) oraz Stefan Seiler i Andreas Pfister (2009) uważają, że podstawą w teoriach wyjaśniających skuteczność liderów są właśnie kompetencje przywódcy. Koźmiński (2008) twierdzi, że elastyczni i aktywni menedżerowie, których nazywa *poszukiwaczami nisz* (ang. *niche finders*), stanowią „ster” kapitału ludzkiego w organizacjach. Poszukują oni osobistego sukcesu, pokonując ograniczenia rynkowe, przez co tworzą przewagę organizacji. W miarę rozwoju firmy ich aktywność zmierza w kierunku coraz wyższej efektywności (ang. *top performers*). Działania, które podejmują menedżerowie, przejawiają się w konkretnych zachowaniach. Właśnie poprzez te kategorie zachowań wyznacza się odpowiednie dla organizacji standardy, na podstawie których są oceniane jednostki. Zachowania te są wskaźnikami kompetencji, co oznacza, że muszą być jednoznaczne i bezpośrednio obserwowalne podczas realizacji zadań zawodowych.

Kompetencje definiuje się jako zestaw zachowań istotnych dla osiągnięcia pożądaných rezultatów (Bartram, 2005). Chociaż niektórzy są mniej podatni na naukę niż inni (Tubbs, Schultz, 2005), określanie poszczególnych kompetencji może być kluczem do strategicznych metod zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja i planowanie sukcesji. Kompetencje stanowią użyteczne narzędzia w rozwoju przywództwa (zob. np. McDaniel, 2002). Modele kompetencji nie są receptą na skuteczne przywództwo, ale stanowią próbę zebrania doświadczeń, wniosków oraz wiedzy doświadczonych liderów, mogącą zapewnić wytyczne dla organizacji (Hollenbeck, McCall, Silzer, 2006). Badania dotyczące kompetencji koncentrują się na rozwoju poszczególnych wymiarów przywództwa (Thompson, Harrison, 2000; McDaniel, 2002; Turnbull, Edwards, 2005; Wolverson, Ackerman, Holt, 2005). W podejściu opartym na zachowaniach w ujęciu wymiarów behawioralnych nacisk kładzie się na faktyczne postępowanie liderów i menedżerów w pracy, a także na relacjach między zachowaniem a skutecznością zarządzania. Bazując na tym podejściu, Fleishman i in. (1991) zidentyfikowali 65 odrębnych kwalifikacji zachowań liderów.

We współczesnych organizacjach modele kompetencyjne są ważnym, a zarazem funkcjonalnym narzędziem, wykorzystywanym w procesie realiza-

cji zarówno celów strategicznych, jak i wartości organizacji. Większość firm wnikliwie analizuje i szczegółowo opisuje ważne kompetencje w obszarze przywództwa (Hollenbeck, McCall, Silzer, 2006). Często kompetencje grupuje się w organizacjach w modele kompetencyjne, które odnoszą się do konkretnych stanowisk (np. Riggio, Lee 2007; Patanakul, Miloszevic, 2008; Riggio, Reichard, Brotheridge, 2008; Harison, Boonstra, 2009). Wadą takich specyficznych modeli kompetencyjnych jest to, że można je stosować tylko do określonych zakresów pracy w organizacji.

Warto podkreślić, że w dobie złożonego otoczenia organizacji menedżerowie nie zawsze są inicjatorami pozytywnych zmian. Często to pracownicy wiedzą najlepiej, co mogłoby ułatwić im pracę i sprawić, żeby była ona bardziej skuteczna (Mahsud, Yukl, Prussia, 2010). Dlatego zaczęto postrzegać przywództwo jako zdolność organizacji, a nie wyjątkową cechę zarządzających organizacją menedżerów (Grobler, du Plessis, 2016). Badacze podkreślają jednak, że chociaż często organizacje są silne pod względem technicznego zarządzania operacjami i systemami, to ich słabą stroną bywają określanie wizji i nadawanie kierunku działania, które są zasadniczymi warunkami do zapewnienia ciągłości i długowieczności organizacji. Sukces inicjatyw związanych z rozwojem współczesnego przywództwa zależy od kultury organizacyjnej, kompetencji menedżerskich, interakcji między liderami a innymi członkami organizacji, wymiany wiedzy i opinii. Naukowcy zgadzają się, że kierujący organizacją powinni być wzorem dla pracowników w zakresie promowania wartości, przestrzegania standardów postępowania, poszukiwania strategicznych celów, osiągnięcia założonych wyników oraz trwałości organizacji (Grobler, du Plessis, 2016).

Zdaniem Bassa (1990) to liderzy odgrywają zasadniczą rolę w sukcesie organizacji, mają bezpośredni wpływ na jej wydajność i wpływają na klimat podtrzymywania wysokich wyników, tworząc w ten sposób ogólną tożsamość organizacyjną i filozofię działania organizacji. Skuteczny przywódca jest odpowiedzialny za stworzenie spójnej i silnej tożsamości organizacyjnej, za którą mają podążać wszyscy członkowie organizacji (Collins, Porras, 1996; Ackerman 2000).

W ostatnich latach badania nad przywództwem nabrały tempa, co spowodowało pojawienie się nowych teorii dotyczących różnych aspektów kierowania. Funkcjonowanie w dynamicznym otoczeniu biznesowym wiąże się nieuchronnie z wprowadzaniem usprawnień w zarządzaniu organizacjami i rozwoju kompetencji menedżerskich. Kierujący, który myśli niekonwencjonalnie i jest otwarty na innowacje, mobilizuje pracowników do osiągnięcia wspólnego celu oraz aktywnie poszukuje sposobów realizowania wizji, która zapewnia sukces organizacji. Rola menedżera przekształca się w kontekście

różnych działań. Pracownicy, którzy podążają za swoim liderem i pozytywnie go oceniają, lepiej wykonują powierzone im zadania, odczuwają wysoką satysfakcję z wykonywanej pracy, są bardziej zmotywowani, aktywnie wspierają współpracę i komunikację między wszystkimi uczestnikami organizacji (Boal, Hooijberg, 2000; Waldman, Javidan, Varella, 2004).

Badacze podkreślają, że wysokie kompetencje menedżerskie są niezbędne nie tylko do organizowania działań pracowników, lecz także w procesach doboru narzędzi motywacyjnych, rozwiązywania konfliktów, angażowania ludzi do pracy zespołowej i inicjowania przepływu sprawnej komunikacji w organizacji. Zarządzanie bezpośrednimi podwładnymi wpływa na działalność całej organizacji, ponieważ optymalne delegowanie pracy i jej dobre wyniki decydują o sukcesie działania nie tylko jednego działu, lecz także organizacji jako całości (Dalakoura, 2010).

Liderzy są niezbędni na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, zwłaszcza do zabezpieczania wysokich standardów przy opracowywaniu i wdrażaniu konkurencyjnej strategii biznesowej, która zapewnia organizacji elastyczność, pozwalając na szybkie podejmowanie decyzji. Aby skutecznie realizować swoje strategie, organizacje muszą rozwijać kompetencje menedżerów ze wszystkich szczebli. To właśnie wyniki poszczególnych działów i jednostek organizacyjnych przyczyniają się do osiągnięcia ważnych celów strategicznych całej organizacji (Day i in., 2008; Tichy, Cardwell, 2009).

Badania dotyczące znaczenia kompetencji w zakresie przywództwa rozpoczęły się na skalę światową w latach 90. i przyniosły wyniki, które są kluczowe dla skutecznego globalnego przywództwa (Bird, 2013). Najnowsze analizy skupiają się na wielowarstwowym zjawisku przywództwa. Badacze analizują czynniki determinujące interakcję lider–podwładni, takie jak: wywieranie wpływu, budowanie zaufania, podejmowanie decyzji, kreowanie relacji opartych na wzajemności oraz zachowania prowadzące do skuteczności w zakresie realizacji celów. Wykazano, że relacje oparte na wzajemności wiążą się ze zwiększonym zadowoleniem członków organizacji, większym zaangażowaniem w organizację, większą produktywnością oraz mniejszą rotacją pracowników (Marturano, Wren, Harvey, 2013). Badacze zastanawiają się też nad tym, kto obecnie jest uważany za kompetentnego kierującego oraz jakie kompetencje decydują o skutecznym przewodzeniu.

Jakie kompetencje muszą mieć menedżerowie na poszczególnych szczeblach firmy, aby osiągać i utrzymywać strategiczne cele, trwałość i długowieczność organizacji? Badacze stoją na stanowisku, że tradycyjne podejście do zarządzania grupą ludzi jest możliwe jedynie w przypadku, gdy organizacje rozumiane są jako systemy szukające balansu, gdzie osoby planujące scenariusze rozwojowe dla firmy i kontrolujące efekty pracy umieją wskazać

skuteczne zachowania i przewidzieć przyszłą perspektywę organizacji (Jausii, Dionne, 2004; Kivipõld, Vadi, 2010). W dzisiejszym świecie jest to mało realne.

Kierujący organizacją powinni być wzorem dla pracowników, jeżeli chodzi o promowanie wartości, przestrzeganie standardów postępowania, poszukiwanie strategicznych celów, osiąganie zamierzonych wyników oraz tworzenie przejrzystych reguł podtrzymujących trwałość organizacji. Zarządzanie i przywództwo w organizacjach wzajemnie się uzupełniają, chociaż czasami są zupełnie sprzeczne. Dlatego też ważne jest, aby odróżniać menedżera od lidera. Bez skutecznego zarządzania organizacje pogrążają się w chaosie, stanowiącym zagrożenie dla ich przetrwania. Zarządzanie skoncentrowane jest na porządku i trwałości w kluczowych obszarach, takich jak jakość i dochodowość. Pracownicy, którzy są jedynie dobrze zarządzani, mogą jednak tracić inspirację do osiągnięcia sukcesów.

Przywództwo często jest związane ze zmianą i wychodzeniem poza status quo organizacji. Liderzy odnoszący sukcesy są w stanie wzbudzać aspiracje członków zespołów, natomiast skuteczni menedżerowie osiągają to, co mieli zaplanowane i dobrze wykonują swoje zadania, ale rzadko doświadczają wielkich sukcesów, które są wynikiem pracy inspirowanej przez prawdziwych liderów (Tichy, Cohen, 1997; Kaufman, 2011).

Pomimo różnych podejść do przywództwa, jego znaczenie w dzisiejszym świecie nie jest ograniczone do interpretowania go wyłącznie w kontekście zarządzania organizacją. Dyskusje naukowe prowadzą do szerszego rozumienia współczesnego przywództwa. Naukowcy opisują je jako dynamiczny, aktywny społecznie, a jednocześnie ograniczony zestaw funkcji. Lider jest postrzegany jako jednostka, jednak ważne jest, aby przywództwo jako zjawisko społeczne objawiało się poprzez współdziałanie członków organizacji, bez których nie ma ono sensu (Perrin i in., 2012). Takie rozumienie różni się od podejścia opisującego lidera jako osobę, która wykonuje przypisane zadania, obejmujące nadzór nad działaniami i osiąganiem celów. Dlatego też coraz większy nacisk kładzie się na rozwój liderów na wszystkich szczeblach organizacji, co wiąże się z coraz większym znaczeniem skutecznego angażowania zasobów ludzkich, które są kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla organizacji.

W obliczu wyzwań, jakie stawia globalizacja przed organizacjami w XXI w., jednym z największych jest rozwój liderów, którzy będą w stanie skutecznie przewodzić w globalnym kontekście (Maznevski, Stahl, Mendenhall, 2013). Niezależnie od rodzaju swojej działalności, lokalizacji czy rozmiaru, organizacje funkcjonują obecnie w środowisku ciągłych zmian, które wpływają na każdy rodzaj pracy i stanowią nie lada wyzwanie dla współczesnych liderów (Wheatley, 2001; Hamel, 2007). W stosunku do zarządzających stawia się coraz

wyższe wymagania. Skuteczny lider powinien umieć rozwiązywać różne, często paradoksalne problemy i radzić sobie z otaczającą organizację niepewnością.

John Hawkins (2000: s. 1) podkreśla, że liderzy rozwijają się obecnie znacznie szybciej niż wcześniej poprzez proces mentoringu, ponieważ nikt nie jest od razu efektywnym liderem. Niektórzy badacze twierdzą, że ważne jest, aby wszyscy pracownicy byli wyposażeni w kompetencje przywódcze, tzn. czuli się odpowiedzialni za przypisane im obszary działalności i wprowadzali konstruktywne, usprawniające organizację zmiany (Douglas, McCauley, Bierema, 1999; Day, 2000; McCauley, Douglas, 2004). Wiele organizacji znacznie zwiększa kwoty i środki na programy rozwoju przywództwa (Fleishmann, Cleveland, 2003; Hernez-Broome, Hughes, 2004) – trzy czwarte amerykańskich organizacji, których liczba przekracza 10 tys. pracowników, wydaje rocznie na rozwój przywództwa 750 tys. dolarów lub więcej. Proponują swoim pracownikom udział w warsztatach, szkoleniach, badaniach, seminariach czy centrach oceny, aby wzmocnić ich kompetencje w tym zakresie (Fleishmann, Cleveland, 2003).

Wczesne koncepcje zarządzania koncentrowały się wokół umiejętności liderów (Mahoney, Jerdee, Carroll, 1965; Mintzberg, 1973; Katz, Kahn, 1978; Lau, Newman, Broedling, 1980; Kanungo, Misra, 1992; Conelly i in., 2000; Mumford i in., 2000a; Zaccaro, Rittman, Marks, 2001), które klasyfikowano w czterech kategoriach: 1) umiejętności poznawcze, 2) umiejętności interpersonalne, 3) umiejętność rozumienia biznesu i 4) umiejętności strategiczne. W kolejnych badaniach podkreślano, że do grupy czynników, które są ważne i które wpływają na skuteczność lidera, należą wiedza, umiejętności, cechy osobowe, zdolności i kompetencje.

Jak potwierdzają wyniki badań, przywództwo zależy od: kompetencji lidera użytych w konkretnej sytuacji (House, 1971; Blanchard, 2008), rodzaju realizowanych zadań (Fiedler, 1967) oraz cech czy predyspozycji samego lidera (Amstrong, 2000; Judge i in., 2002; Sternberg, 2007;). Levenson, Van der Stede i Cohen (2006) twierdzą, że wiedza i umiejętności lidera wpływają zarówno na skuteczność zespołu, którym zarządza lider, jak i na jego indywidualny sukces. Boyatzis i Ratti (2009) porównywali kompetencje skutecznych i nieskutecznych liderów. Wyniki ich badań doprowadziły do określenia trzech ważnych obszarów różnicujących efektywność przywódców w zakresie wyższych kompetencji: emocjonalnych, poznawczych i społecznych.

Czapla i Świątek-Barylska zwracają uwagę na fakt, że w polskich firmach, a także w oddziałach firm zagranicznych działających na terenie naszego kraju ważną rolę odgrywa innowacyjność. Znalazła się ona w 21 modelach kompetencyjnych spośród 33 analizowanych przez autorki (Czapla, Świątek-Barylska, 2011).

Tabela 3. Wybrane modele kompetencji menedżerskich i przywódczych

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
KOMPETENCJE LIDERSKIE	
Grobler, du Plessis, 2016	<ul style="list-style-type: none"> • wyznaczanie kierunku działania; • uważność czy wzgląd na potrzeby i dobrostan pracowników; • tworzenie środowiska zaufania i upodmiotowienie wszystkich aktorów organizacji; • wprowadzanie w życie innowacji i klimatu przedsiębiorczości; • pełne wsparcie zmian i zabezpieczenie ich sukcesorów; • nagradzanie i uznanie za osiągnięcia.
Deloitte, 2014 ²	<ul style="list-style-type: none"> • przyjmowanie szerokiej perspektywy – rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; umiejętność właściwej oceny możliwości rozwoju firmy; dostrzeganie potencjalnych ograniczeń; rozumienie trendów rynkowych i umiejętność wykorzystania ich do rozwoju biznesu; • nastawienie na wzrost wartości firmy – prezentowanie silnego nastawienia na sukces organizacji i budowanie jej mocnej pozycji na rynku; tworzenie ambitnych celów i dążenie do ich realizacji; dostrzeganie nowych możliwości biznesowych i skuteczne wykorzystywanie ich do budowania wzrostu i przewagi konkurencyjnej firmy; wspieranie innowacyjnych rozwiązań; • tworzenie i realizacja wizji – prezentowanie jasnej wizji rozwoju organizacji i realizowanie jej z determinacją i pasją; wizję przekłada się na jasną strategię biznesową; spójność celów i planów działania; • elastyczność w działaniu – działanie efektywne i konstruktywne, także w warunkach stresu i presji; umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych okoliczności biznesowych; wykazywanie wysokiej inteligencji emocjonalnej, również w sytuacjach niepewności; • przeprowadzenie zmianom – dostrzeganie i promowanie korzyści wynikających ze zmian; inicjowanie tych zmian; tworzenie pozytywnego klimatu (nastawienia) wobec zmiany; dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianami i przyjmowanie odpowiedzialności za przeciwdziałanie ich negatywnym konsekwencjom; • perspektywa finansowa – wykorzystywanie analizy finansowej do oceny strategicznych możliwości biznesowych oraz podejmowania kluczowych decyzji związanych z działaniem firmy; • budowanie efektywnych relacji – dbanie o budowanie sieci efektywnych relacji wewnątrz organizacji i poza nią; działanie w sposób etyczny i wiarygodny; prezentowanie wysokiego poziomu spójności między deklaracjami a podejmowanymi działaniami;

² Pobrano z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Leaders_for_Today_Leaders_for_Tomorrow_EN_2014.pdf.

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ol style="list-style-type: none"> 3. kompetencje wartościotwórcze – umiejętność proponowania norm, wartości i wzorców zachowania zapewniających przywódcy skuteczne oddziaływanie na zwolenników i szersze otoczenie; 4. kompetencje mobilizacyjne – odnoszące się do energetyzującego oddziaływania na zwolenników, pobudzania do nadzwyczajnego zaangażowania, aż do granic osobistego poświęcenia, szczególnej inicjatywy i pomysłowości; 5. kompetencje autorefleksyjne – związane ze zdolnością przywódcy do wyciągania wniosków z sukcesów i porażek, innymi słowy do uczenia i doskonalenia się.
O'Brien, Robertson, 2009	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość i zdolność wnikliwej analizy trzech źródeł informacji, które wpływają na współczesne zjawiska – globalizację, rozwój technologii i problemy demograficzne; • autentyczność jako rodzaj zobowiązania do tego, aby postępować zgodnie z prawdą o sobie i prezentować siebie w sposób, pokazujący, kim się naprawdę jest – autentyczni przywódcy postrzegają samych siebie i innych z należytą starannością i zawsze biorą pod uwagę ich uczucia i zachowania; autentyczni przywódcy są prawdomówni i uczciwi wobec siebie i innych, demonstrują wysoki poziom pokory i konsekwentnie przestrzegają zasad i zobowiązań; • zwinność jako zdolność do reagowania, szybkiej adaptacji i przejawiania inicjatywy w czasach niepewności i zmian – zwinni liderzy potrafią zarządzać zmiennym środowiskiem poprzez szybkie odczytywanie nowych parametrów sytuacji oraz trafne koncentrowanie swojej uwagi i działania na dopasowanie się do zmieniającego się środowiska; • odporność jako zdolność do radzenia sobie z trudnościami i szybkim odzyskiwaniem sprawności psychicznej i fizycznej po porażkach – odporni liderzy „odbijają się od trudności”, dobrze radzą sobie z kryzysami i utrzymują wysoki poziom energii; • dalekowzroczność jako zdolność do przewidywania szans i zagrożeń dzięki wnikliwej analizie biznesowych ekosystemów, trendów i nowości – przyszli liderzy muszą koncentrować się na długoterminowych rezultatach i zachowywać ostrość widzenia różnych zmiennych rynkowych;

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<p>3. kompetencje wartościotwórcze – umiejętność proponowania norm, wartości i wzorców zachowania zapewniających przywódcy skuteczne oddziaływanie na zwolenników i szersze otoczenie;</p> <p>4. kompetencje mobilizacyjne – odnoszące się do energetyzującego oddziaływania na zwolenników, pobudzania do nadzwyczajnego zaangażowania, aż do granic osobistego poświęcenia, szczególnej inicjatywy i pomysłowości;</p> <p>5. kompetencje autorefleksyjne – związane ze zdolnością przywódcy do wyciągania wniosków z sukcesów i porażek, innymi słowy do uczenia i doskonalenia się.</p>
O'Brien, Robertson, 2009	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość i zdolność wnikliwej analizy trzech źródeł informacji, które wpływają na współczesne zjawiska – globalizację, rozwój technologii i problemy demograficzne; • autentyczność jako rodzaj zobowiązania do tego, aby postępować zgodnie z prawdą o sobie i prezentować siebie w sposób, pokazujący, kim się naprawdę jest – autentyczni przywódcy postrzegają samych siebie i innych z należytą starannością i zawsze biorą pod uwagę ich uczucia i zachowania; autentyczni przywódcy są prawdopodobni i uczciwi wobec siebie i innych, demonstrują wysoki poziom pokory i konsekwentnie przestrzegają zasad i zobowiązań; • zwinność jako zdolność do reagowania, szybkiej adaptacji i przejawiania inicjatywy w czasach niepewności i zmian – zwinni liderzy potrafią zarządzać zmiennym środowiskiem poprzez szybkie odczytywanie nowych parametrów sytuacji oraz trafne koncentrowanie swojej uwagi i działania na dopasowanie się do zmieniającego się środowiska; • odporność jako zdolność do radzenia sobie z trudnościami i szybkim odzyskiwaniem sprawności psychicznej i fizycznej po porażkach – odporni liderzy „odbijają się od trudności”, dobrze radzą sobie z kryzysami i utrzymują wysoki poziom energii; • dalekowzroczność jako zdolność do przewidywania szans i zagrożeń dzięki wnikliwej analizie biznesowych ekosystemów, trendów i nowości – przyszli liderzy muszą koncentrować się na długoterminowych rezultatach i zachowywać ostrość widzenia różnych zmiennych rynkowych;

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • samokontrola jako rodzaj świadomej integracji umysłu, ciała i ducha, która prowadzi do lepszego wglądu w siebie – wymaga ona świadomości i opanowania emocji, kontroli myśli, refleksyjności i koncentracji na ciągłej pracy nad sobą oraz nad rozwojem innych; • g-regionalizm jako umiejętność efektywnej pracy w środowisku zarówno lokalnym, jak i globalnym – wymaga głębokiego zrozumienia otoczenia, dbania nie tylko o bezpośrednie, lecz także pośrednie decyzje; prowadzi do niwelowania sprzecznych i konkurencyjnych oczekiwań; jest to także zdolność do stałego skupiania się na trwałej integracji potrzeb biznesowych, społecznych i środowiskowych; • intuicja – zdolność do wykorzystywania naturalnej zdolności poznawczej, tzw. ukrytej wiedzy; wymaga dużej wrażliwości na otaczające bodźce i docierające informacje oraz umiejętności powstrzymywania się od pochopnej oceny sytuacji; • bycie tu i teraz – rodzaj wieloaspektowej zdolności, u podstaw której leżą uważność i możliwość skupienia uwagi pomimo wielu bombardujących zadań i informacji; • kreatywne przywództwo jako możliwość przyglądania się sytuacjom z wielu perspektyw i generowania unikalnych rozwiązań problemów – kreatywni przywódcy mają w sobie ciekawość i specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, dzięki czemu postrzegają świat w sposób inny, nowy i interesujący; zachęcają i inspirują do innowacji, wyobraźni oraz kreatywnego myślenia.
Harris, Kuhnert, 2008	<ul style="list-style-type: none"> • niezawodność i zarządzanie wydajnością – określanie jasnych celów i priorytetów; tworzenie planów i planowanie procesów w celu uzyskania rezultatów; lider wzbudzający zaufanie i zdecydowany, obserwuje postępy i rozwiązuje problemy, wymaga od ludzi odpowiedzialności za rezultaty ich pracy; • wprowadzanie zmian – podejmowanie inicjatywy zmierzającej do zmiany status quo i wspieranie innowacji w organizacji; szybkie dostosowywanie się do zmian; • budowanie zespołów – promowanie efektywnej komunikacji, współpracy i zaufania; wspieranie pracy zespołowej; ułatwianie rozwiązania konfliktów; negocjowanie zwycięskich rezultatów;

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • otwartość na innych – dostępność rozumiana jako skuteczne działanie opierające się na współpracy z ludźmi z różnych środowisk i obszarów organizacji; • identyfikowanie i rozwijanie talentów – zapewnianie stymulujących do działania miejsc pracy; przewodzenie innym w celu poprawiania wyników; wspieranie innych w osiągnięciu wysokich standardów; traktowanie innych z szacunkiem; • inspirujące zaangażowanie – budowanie wsparcia dla celów organizacyjnych przez wysokie standardy osobistego zaangażowania; lider będący przykładem poświęcenia się dla sprawy, zarażający entuzjazmem, wywierający pozytywne wrażenie, przedstawiający pojedyncze działania organizacyjne w szerszym kontekście; • tworzenie przekonującej wizji – strategiczne myślenie o przyszłości; atrakcyjne i wiarygodne nadawanie kierunku pracy zespołowi pracowników/organizacji; skuteczne komunikowanie pożądanego przyszłego stanu i generowanie wsparcia dla jego wdrażania; • świadomość kontekstu pracy – zachowanie dokładnej i realistycznej świadomości wydarzeń i trendów wewnątrz organizacji oraz w jej szerszym kontekście; otwartość na otrzymywanie nowych informacji i dzielenie się informacjami z innymi; • samoświadomość – zachowanie równowagi emocjonalnej i realistycznej perspektywy; pewność siebie, autentyczność i asertywność; radzenie sobie ze stresem i wytrzymałość w kontekście wyzwań.
Barsh, Capozzi, Davidson, 2008; Ready, Conger, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność sprostania oczekiwaniom pracowników; • umiejętność sprostania wymaganiom wynikającym z kulturowania wartości, a przy tym tworzenie przyjaznego miejsca pracy, które zachowuje swoją autonomię i obrany kierunek działalności.
Martin, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • pełna transparentność; • autentyczność; • zaangażowanie w sprawy społeczności.
Boal, Hooijberg, 2000; Day, 2000; George, 2000;	<ul style="list-style-type: none"> • samoświadomość; • samokontrola;

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
Cherniss, Goleman, 2001; Goleman, Boyatzis, McKee, 2002; Wong, Law, 2002; Rosete Ciarrochi, 2005; Kerr i in., 2006	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość relacji społecznych; • zarządzanie relacjami.
Jokinen, 2005	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności poznawcze – zdolność patrzenia na problem z różnych perspektyw; • samoświadomość – jako umiejętność rozumienia siebie i zarządzania sobą; • odporność emocjonalna – zdolność do utrzymania wiary w siebie i obiektywności w trudnych sytuacjach; • automotywacja – determinacja, by osiągnąć sukces; • proaktywność i podejmowanie osobistych wyzwań.
Thomas, Inkson, 2004	<p>Inteligencja kulturowa (ang. <i>cultural intelligence</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolność człowieka do dostosowywania się do nowych zasad kulturowych, czyli do nieznanych reguł związanych z kontekstem kulturowym; • zdolność do angażowania się w działania, w których wykorzystywane są umiejętności (tj. umiejętności językowe i interpersonalne) oraz cechy (np. tolerancja na dwuznaczność, elastyczność), dostosowywane odpowiednio do wartości kulturowych i postaw ludzi, z którymi ma się do czynienia.
Kurz, Bartram, Baron, 2004	<p>Osiem Wielkich Kompetencji, będących rezultatem analizy 20 różnych modeli kompetencyjnych:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. przewodzenie i decydowanie; 2. wspieranie i współpraca; 3. prezentowanie; 4. analizowanie i interpretowanie; 5. kreatywność i konceptualizacja; 6. organizowanie i kontrolowanie; 7. adaptacja do otoczenia i radzenie sobie z trudnościami; 8. przedsiębiorczość i nastawienie na rezultat.
Mumford i in., 2000b	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do ciągłej poprawy jakości; • osiąganie wysokich wyników;

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie strategią działania przez podkreślanie wagi osiągnięć pracowników i zwiększanie ich motywacji oraz zaangażowania, zachęcanie przez to do nieustającego rozwoju i poszerzania swoich możliwości.
Quinn, Spreitzer, 1997; Brake, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie umiejętności interpersonalne, które pozwalają przywódcom na wydobywanie z innych tego, co najlepsze; • osiąganie wysokich rezultatów; • zdolność do współpracy i budowania zespołów; • przyciąganie i rozwijanie talentów; • motywowanie i przekonywanie ludzi do wyznaczonej wizji oraz komunikowanie jej w formie zarówno ustnej, jak i pisemnej; • wysoki poziom wiedzy technicznej i organizacyjnej; • zdolność rozpoznawania kluczowych decydentów czy wyborców • głębokie rozumienie kluczowych procesów organizacyjnych, systemów, procedur i metod; • posiadanie aktualnej wiedzy i umiejętności dostosowywania się do światowych standardów, trendów; rozumienie globalnej natury swojej działalności.
Adler, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie możliwości uczenia się, otwartość na krytykę, szukanie i wykorzystywanie feedbacku, uczenie się na błędach; • zaangażowanie we wprowadzanie zmian; • wnikliwość; • uczciwe działanie; • odwaga w podejmowaniu ryzyka; • dostosowywanie się do różnic kulturowych; • szeroka wiedza biznesowa; • wydobywanie z ludzi tego, co najlepsze.
Hamel, Prahalad, 1994	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność równoważenia sprzecznych wymagań; • sprawne budowanie relacji i wzmacnianie osób powiązanych z tymi relacjami; • szybkie dostosowywanie się do zmian.
Mahmoodi, King, 1991	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja wizji; • modelowanie zachowań skutecznych, wartościowych z punktu widzenia organizacji; • efektywna komunikacja interpersonalna.

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
Mendenhall, Oddou, 1985	<ul style="list-style-type: none"> • zdolności percepcyjne lidera; • zorientowanie na innych; • zorientowanie na siebie.
KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE I LIDERSKIE	
Measures, Bagshaw, 2009	<p>Kompetencje lidarskie: prowadź – bądź zafascynowany przyszłością:</p> <ul style="list-style-type: none"> • określ wyzwania – na czym powinieneś się skupić, aby osiągnąć cele? • unowocześnij i stwarzaj rozwiązania – na ile ty i inni jesteście kreatywni w szukaniu rozwiązań? • wyznacz kierunek – jaka jest twoja wizja sukcesu? jak stworzysz wspólną wizję? w jaki sposób przedstawiś tę wizję? • utrzymuj i buduj wsparcie – jak będziesz współpracował z innymi, by zyskać ich wsparcie i zaangażowanie? • zapewnij innym to, co jest dla nich ważne – jak zapewnisz ludziom narzędzia, umiejętności i moc do osiągnięcia sukcesu? jak zadbasz o to, abyś ty i inni nie przestali się uczyć i rozwijać? <p>Kompetencje menedżerskie: zarządzaj – bierz odpowiedzialność za zrealizowanie celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planuj – jak zaplanujesz to, co musi być zrobione i jakie środki będą ci potrzebne? • przedstaw plan – jaki jest najlepszy sposób na jasne przedstawienie planu, aby mieć pewność, że wszyscy będą wiedzieli, co musi zostać zrobione? • zorganizuj pracę – jak będziesz koordynować, przydzielać zadania i upewniać się, że każdy ma odpowiednie narzędzia do wykonywania swojej pracy? • zarządzaj wynikami – jak będziesz kontrolować i oceniać cele, upewniając się, że wyniki spełniają bądź przerastają oczekiwania? • dostarczaj klientom wyniki – jak zaprezentujesz sukces innym oraz wykorzystasz doświadczenie w przyszłych wyzwaniach?
KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE	
Kiełtyka, 2016	<p>1. Zdolności percepcyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umiejętność eksponowania zachodzących zmian; • otwartość na nowe doświadczenia; • świadomość, w którym kierunku zmierza; • twórcza wyobraźnia i inwencja, szeroki horyzont myślowy;

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • otwartość na innowacje. 2. Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> • umiejętność motywowania innych; • umiejętność mobilizowania, monitorowania i korygowania działań współpracowników; • umiejętność pracy w zespole; • inicjatywa i przedsiębiorczość, przejawiające się w poszukiwaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu nowych przedsięwzięć; • nieprzeciętna energia, silna wola i stałość charakteru. 3. Zdolności intelektualne: <ul style="list-style-type: none"> • gotowość do podejmowania samodzielnej decyzji; • umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków; • inteligencja przejawiająca się w wyborze właściwego postępowania w nieprzewidzianych sytuacjach; • zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli; • alokacja zdolności umysłowych. 4. Zdolności prognostyczne: <ul style="list-style-type: none"> • pragnienie zdobywania nowej wiedzy; • poczucie osobistej odpowiedzialności; • gruntowność wykształcenia; • nieprzeciętne zaangażowanie w pracę; • świadomość celów własnego wysiłku. 5. Zdolności motywacyjne: <ul style="list-style-type: none"> • nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej; • poszanowanie odmienności innych ludzi; • motywacja do wykorzystywania zdolności przywódczych; • komunikatywność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania; • elastyczność w działaniu, takt i życzliwość; • uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa. 6. Zdolności decyzyjne: <ul style="list-style-type: none"> • potrzeba wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń; • odwaga, zdecydowanie i zdolności podejmowania decyzji stosownie do okoliczności; • entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów; • umiejętność zarządzania własnymi kompetencjami;

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność doboru strategii decyzyjnych. <p>7. Zdolności intuicyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozwinięta intuicja psychologiczna; • umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu; • umiejętność wychodzenia naprzeciw zmianom; • wzmożona świadomość własnego potencjału; • wysoki stopień samoświadomości.
Stan, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • motywacja ogólna; • ogólna sprawność umysłowa; • skrupulatność; • doświadczenie; • inteligencja emocjonalna; • inteligencja moralna.
Wesselink i in., 2015	<ul style="list-style-type: none"> • myślenie systemowe; • dostrzeganie różnorodności; • podejście interdyscyplinarne; • kompetencje interpersonalne; • umiejętność podejmowania działań (ang. <i>action competence</i>); • umiejętności w zakresie zarządzania strategicznego.
Dźwigoł, 2014	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie wiedzą; • przejście od polityki wzrostu krótkoterminowego do wzrostu długoterminowego zrównoważonego; • planowanie strategiczne; • zauważanie potrzeb jednostek; • poszukiwanie lepszych możliwości – polepszenie aktualnych standardów; • negocjowanie status quo – gotowość do zmian.
Załoga, 2013	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza ekspercka; • umiejętności; • doświadczenie; • cechy; • postawy w pracy; • predyspozycje osobowościowe; • umiejętności negocjacyjne; • umiejętności postępowania z ludźmi.

5. Przegląd kompetencji lidera i menedżera

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
Wiek, Withycombe, Redman, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność myślenia systemowego (myślenia holistycznego); • umiejętność antycypowania (myślenia o przyszłości); • kompetencje normatywne (umiejętność kierowania się wartościami i zasadami etycznymi); • umiejętności strategiczne dotyczące skutecznego wdrażania rozwiązań problemów; • umiejętności interpersonalne.
Willard, 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetencje twarde: <ul style="list-style-type: none"> • planowanie strategiczne; • myślenie systemowe; • zarządzanie projektami. 2. Kompetencje miękkie: <ul style="list-style-type: none"> • komunikowanie się z interesariuszami; • rozwiązywanie problemów; • motywowanie ludzi.
Xuejun Qiao, Wang, 2009	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie zespołu; • komunikacja; • koordynacja; • egzekwowanie; • systematyczne uczenie się; • „klejenie” różnych wymiarów organizacji – łączenie różnych poziomów decyzyjnych w organizacji; odnajdywanie się w skomplikowanej sieci komunikacyjnej; umiejętność rozwijania, adaptowania i utrzymywania dobrych relacji; • odpowiedzialność; • zarządzanie relacjami; • rozwiązywanie problemów; • zarządzanie konfliktem; • wiedza ekspercka z zakresu obszaru zarządzania.
Rakowska, Sitko-Lutek, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności techniczne; • zwiększanie efektywności własnej osoby; • kierowanie stresem; • umiejętności koncepcyjne; • umiejętność komunikowania się;

Autorzy	Modele kompetencji liderów i menedżerów
	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność motywowania; • zdobywanie władzy i wpływu; • umiejętność rozwiązywania konfliktów; • umiejętność pracy z zespołem; • wprowadzanie zmian.
Armstrong, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacja; • orientacja na osiągnięcia/wyniki; • skupienie się na kliencie; • praca zespołowa; • przywództwo; • planowanie i organizowanie; • świadomość komercyjna; • elastyczność/umiejętność przystosowywania się; • stymulowanie rozwoju innych.
Fleishman, 1953; Halpin, Winer, 1957	<ul style="list-style-type: none"> • ukierunkowanie na relację; • ukierunkowanie na zadania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Podsumowując tabelę 3, warto zwrócić uwagę na fakt, że kompetencje ukierunkowane na zadania i na relacje przewijają się we wszystkich proponowanych modelach (oprócz modelu Koźmińskiego), chociaż są różnie nazywane. Model kompetencji przywódczych wg Koźmińskiego rozwinę w kolejnym rozdziale.

6. Kompetencje przywódcze

Zaprezentowany w poprzednim rozdziale przegląd modeli kompetencyjnych pokazuje, że w obszarze zarządzania i przewodzenia panuje wielki bałagan w zakresie podziału kompetencji. A jeśli nie mamy dokładnych wytycznych, trudno nam doradzać innym i budować ich konkurencyjność na rynku pracy. Dlatego też proponuję, aby dobrze zapoznać się z koncepcją ograniczonego przywództwa Koźmińskiego (Koźmiński, 2013), która w bardzo ciekawy sposób pokazuje rolę przywódcy we współczesnym zarządzaniu.

Koncepcja ograniczonego przywództwa nawiązuje do teorii ograniczonej racjonalności Herberta A. Simona. Ten wybitny noblista argumentował, że ludzie nie są racjonalni w swoim działaniu, ponieważ kierują się emocjami oraz mają ograniczone możliwości w zakresie przetwarzania informacji (Simon, 1957). Simon nie odnosił swojej teorii do liderów, jednak w ostatnich latach pojawiło się wiele przesłanek do analizowania przywództwa w kontekście licznych ograniczeń, w których przychodzi mu funkcjonować. Przykładem może być rosnąca presja wywierana na liderów, którzy funkcjonują w coraz bardziej konkurencyjnym, dynamicznym otoczeniu (Llopis, 2014) oraz w społeczeństwach charakteryzujących się podwyższonym poziomem stresu, co często powoduje podejmowanie decyzji oparte na emocjach. Kolejną kwestią jest znaczący wzrost ilości danych, które docierają do obecnych przywódców. Mimo że organizacje wdrażają zaawansowane narzędzia do zarządzania danymi, podejmowanie decyzji opartych na wyselekcjonowanych danych z wielu źródeł jest dużym wyzwaniem (Korzynski, 2014). Koncepcja ograniczonego przywództwa Koźmińskiego może pomóc w naukowym wyjaśnieniu problemów dzisiejszych przywódców.

A.K. Koźmiński (2013) wyróżnił **pięć kompetencji przywódczych**, które mogą pomagać liderom w pokonywaniu ograniczeń: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne. Według niego kompetencje te mogą służyć za kryteria oceny siły przywództwa.

1. **Kompetencje antycypacyjne** oznaczają zdolność do przewidywania przyszłych uwarunkowań i układów, które są istotne dla danego typu przywództwa. Savage i Sales (2008) uważają, iż liderzy mający takie kompetencje potrafią zrozumieć dynamikę otoczenia organizacji, dostrzegają wzorce i trendy w różnych branżach oraz potrafią przewidzieć interakcje między różnymi siłami kształtującymi otoczenie. Kompetencje antycypacyjne pomagają liderom tworzyć odpowiednie warunki do wdrażania zmian (Nadler, Tushman,

1990), umożliwiają wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań (Ramos, 2013) i wspierają uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej (Kandampully, Duddy, 1999).

2. **Kompetencje wizjonerskie** można rozumieć jako umiejętność kreacji i komunikowania sobie i swoim podwładnym długoterminowych wizji przyszłości, które są na tyle atrakcyjne, że mobilizują do działania. Westley i Mintzberg (1989) podkreślają, że kompetencje te wiążą się z koniecznością stworzenia pewnej idei, która będzie zakomunikowana pracownikom w taki sposób, że zainspiruje ich do podjęcia określonych aktywności, zmierzających do wprowadzania tejże idei w życie. Groves (2006) wyjaśnia, że aby ta inspiracja miała miejsce, wskazane jest, aby lider pokazywał swoje emocje. Emocje nie muszą być pozytywne, ale powinny być mocno powiązane z celem końcowym lidera. Dzięki kompetencjom wizjonerskim liderzy są w stanie efektywniej wpływać na satysfakcję pracowników (Cheema, Akram, Javed, 2015) oraz ich przywiązanie do organizacji (Dvir, Kass, Shamir, 2004).
3. **Kompetencje wartościotwórcze** są związane z umiejętnością oferowania norm, wartości i wzorców zachowań, które umożliwiają liderowi wywieranie wpływu na podwładnych. Najnowsze badania pokazują, że umiejętności te mogą być pomocne przy przewodzeniu w organizacjach, w których zasoby są do pewnego stopnia ograniczone. Oznacza to, że lider często musi decydować, w jaki sposób podzielić dane zasoby, aby osiągnąć wybrany cel. Smith, Lewis i Tushman (2016) dowodzą, że liderzy mający kompetencje wartościotwórcze potrafią powiększać pulę zasobów poprzez różne alianse i współpracę z jednostkami, które wyznają podobne wartości. Nogalski i Dunal (2012; s. 105) podkreślają, że „wyznawane wspólne wartości (ang. *core values*) są podstawą filozofii zarządzania, kultury organizacyjnej oraz zachowań biznesowych”, a spójność organizacji jest możliwa, gdy przywódca i jego zwolennicy mówią tym samym językiem.
4. **Kompetencje mobilizacyjne** odnoszą się do takiego wpływania na podwładnych, że są oni w stanie wykazać się ponadprzeciętnym zaangażowaniem i poświęceniem celów osobistych dla dobra organizacji. W literaturze kompetencje te często pojawiają się w sektorze edukacji (Clark, 2013), zdrowia (Giles, 2010) czy polityki (Rucht, 2016). Może to być związane z faktem, że pracownicy z tych sfer często podejmują aktywności w zamian za niewielkie wynagrodzenie lub nawet nieodpłatnie, dlatego liderzy muszą wykazać się wyjątkowymi kompetencjami mobilizacyjnymi. W organizacjach komercyjnych te kompetencje są również istotne, ponieważ wiążą się z wynikami pracowników (Bruch, Vogel, 2011).
5. **Kompetencje autorefleksyjne** oznaczają zdolność liderów do analizy sukcesów i porażek oraz wyciągania wniosków i uczenia się. Podejmowanie aktywności refleksyjnych na temat samego siebie jest mocno podkreślane

w teorii autentycznego przywództwa, która została spopularyzowana przez Billa George i Petera Simsa (2007). Zgodnie z ich koncepcją autentyczni liderzy analizują swoje doświadczenia życiowe i w ten sposób poznają samych siebie. Raymond Sparrowe (2005) dodaje, że przywódcy prowadzą pewien rodzaj dialogu z samymi sobą, który umożliwia im uzyskanie autentyczności.

Warto podkreślić, że elementy poszczególnych komponentów teorii ograniczonego przywództwa znajdujemy w innych współczesnych modelach, np. w modelu procesu odnowy organizacyjnej, zaproponowanym przez Szymona Cyferta i Kazimierza Krzakiewicza (2015), który staje się niezwykle ważny w dobie szybkich zmian organizacyjnych i turbulencji rynkowych. Model ten zakłada: identyfikację trendów (do czego liderzy mogą wykorzystywać kompetencje antycypacyjne); opracowywanie innowacyjnych rozwiązań, przekształcanie modelu biznesowego oraz kreowanie wizji (kompetencje wizjonerskie); mobilizowanie do zmian w zakresie postaw pracowników (gdzie zastosowanie znajdują kompetencje mobilizacyjne i wartościotwórcze) oraz dostosowanie kultury organizacyjnej czy pozyskiwanie zasobów, jest co zbieżne z pokonywaniem ograniczeń, na które zwraca uwagę Koźmiński.

Reasumując powyższe rozważania, nietrudno zauważyć, że w literaturze przedmiotu napotykamy nieuporządkowanie na poziomie modeli kompetencji oraz pojęć *menedżer* i *lider*. Analiza poszczególnych kompetencji liderek i menedżerskich skłania do poniższego podsumowania.

Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na fakt, że kompetencje menedżerskie bardzo rzadko występują w tzw. czystej formie. Autorzy modeli stosują mix kompetencji ważnych z perspektywy zarządzania, łącząc kompetencje menedżerskie z liderek. Ponadto występuje brak wyraźnego określenia jakościowego tych grup kompetencji.

Kompetencje liderek postrzegane są bardziej w wymiarze globalnym (menedżerskie w lokalnym) oraz wiążą się z sytuacją niepewności i zmiany. Kompetencje menedżerskie w głównej mierze koncentrują się na utrzymaniu sytuacji porządku i pewności lub umiarkowanego ryzyka. Perspektywa działania wyrażona w czasie w przypadku liderów jest długoplanowa, a menedżerów – raczej krótkoterminowa i zbudowana wokół bieżącej pracy. Ciekawe jest to, że kompetencje liderek są zazwyczaj zakorzenione w emocjach, a menedżerskie – w racjonalnym myśleniu.

Poszczególne kompetencje nierzadko występują jako liderek, a innym razem jako menedżerskie. Kompetencje liderek i menedżerskie nazywane są w sposób niejednoznaczny i traktuje się je często zamiennie. Na uwagę zasługuje fakt, że poza zachowaniami zadanowymi i ukierunkowanymi na relacje z ludźmi, nie udało się wypracować zgodności co do tego, które kategorie zachowań są rzeczywiście istotne dla menedżera (Yukl, 1981). Jeśli chodzi o kompetencje liderek, to naj-

bardziej jednoznacznie określił je Koźmiński (2013). Wyszczególnione przez niego kompetencje są „czystymi wymiarami”, które nie przenikają się w żadnej mierze z kompetencjami menedżerskimi. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto założenie, że kompetencje wyznaczone przez Koźmińskiego traktuje się jako „czyste” kompetencje przywódcze, a nastawienie na zadania i nastawienie na relacje – jako kompetencje menedżerskie.

Ciekawość budzi pytanie, czy przywództwo definiowane przez pryzmat kompetencji liderek może być stopniowalne. Jeśli moglibyśmy rozwijać **kompetencje liderek** w różnym stopniu, to mogłyby być one traktowane w zarządzaniu jako swoisty **dopalacz, substytut albo przyprawa**. Potwierdzenie takich założeń byłoby zupełnie nowym spojrzeniem na klasyfikację, pomiar i rozwój kompetencji ważnych z perspektywy zarządzania współczesnymi organizacjami.

6.1. Profil kompetencyjny lidera i menedżera dla doradcy zawodowego

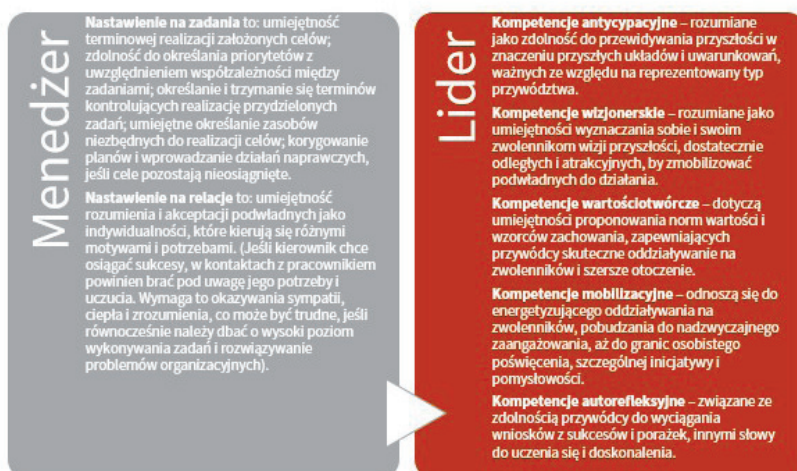
Wątek kompetencji menedżerskich i liderek jest niezwykle interesujący od strony badawczej, ale też od strony praktycznej. Jako wieloletni konsultant i naukowiec widzę ogromne zastosowanie tej wiedzy w praktycznych sytuacjach biznesowych. Do 2018 r. przebadalam około 1000 menedżerów w polskich organizacjach i dowiedziałam, że obecni kierownicy czy dyrektorzy zarządzający organizacjami korzystają zarówno z kompetencji menedżerskich, jak i liderek. Na podstawie tych badań ukułam kilka wniosków.

Po pierwsze rolę menedżera w organizacji można sprowadzić do sprawnego nadawania struktury zadaniom, czyli omawiania zadań podczas delegowania, odbierania zadań podczas kontrolowania, planowania pracy i organizowania zasobów niezbędnych do jej realizacji. Po drugie bez kompetencji budowania relacji współczesne organizacje nie są w stanie istnieć. Pracownicy potrzebują bieżącej uwagi menedżera, konsultowania aktualnych problemów i dbania o ich emocje i potrzeby. Po trzecie wyniki moich badań potwierdzają założenia Koźmińskiego (2013), że rolę lidera należy postrzegać poprzez: analizowanie i przewidywanie przyszłych zdarzeń (antycypację); wyznaczanie wizji (wizjonerstwo); pokazywanie, co jest ważne dla organizacji i zespołu, czyli wyznaczanie kluczowych wartości (kompetencje wartościotwórcze); mobilizowanie innych do wytężonej pracy (kompetencje mobilizacyjne) i wyciąganie wniosków z przeszłych doświadczeń (autorefleksyjność). Aby wzmacniać rolę menedżera w organizacji, warto dbać o omawianie zadań i ich właściwy odbiór; planować i organizować pracę zgodnie z dostępnymi zasobami i w przydzielonym czasie (nastawienie na zadania), ale też

interesować się, jak widzą zadania pracownicy, co jest ich ambicją, jak postrzegają swój rozwój w organizacji, na czym najbardziej im zależy (nastawienie na relacje).

Uzyskane wyniki i wyprowadzone wnioski rzucają nowe spojrzenie na działania podejmowane przez liderów i menedżerów w organizacji. Przedstawione postrzeganie obydwu ról porządkuje bałagan w obszarze modeli kompetencyjnych i zachowań przywódczych, wytyczając dosyć precyzyjnie granicę pomiędzy tymi pojęciami. Wyniki moich badań potwierdzają też założenia Mintzberga, który twierdzi, że „zamiast rozdzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy menedżerów traktować jako przywódców, a przywódców pojmować jako dobrze wykonujących zarządzanie” (Mintzberg, 2012: s. 26).

Rysunek 15. Kompetencje lidera i menedżera



Źródło: opracowanie własne na podstawie Baczyńska, 2018.

Przeprowadzone przeze mnie badania rzucają nowe światło na obraz organizacji. Dzięki nim możemy nie tylko uporządkować modele kompetencyjne, przypisywane do ról menedżera i lidera, ale i bardziej świadomie zarządzać procesami selekcji, szkoleń czy rozwoju oraz projektować ścieżki kariery w sposób bardziej precyzyjny. Dotychczasowe wyjaśnienia badaczy, związane z zachowaniami skoncentrowanymi na zadaniach i na budowaniu relacji, były dosyć enigmatyczne. Gdy zachowania zamienimy na konkretne kompetencje, stają się one bardziej zrozumiałe, czytelne i użyteczne.

Pomyśl, które zachowania chciałbyś rozwijać? Czy należą one do puli zachowań lidera czy menedżera?

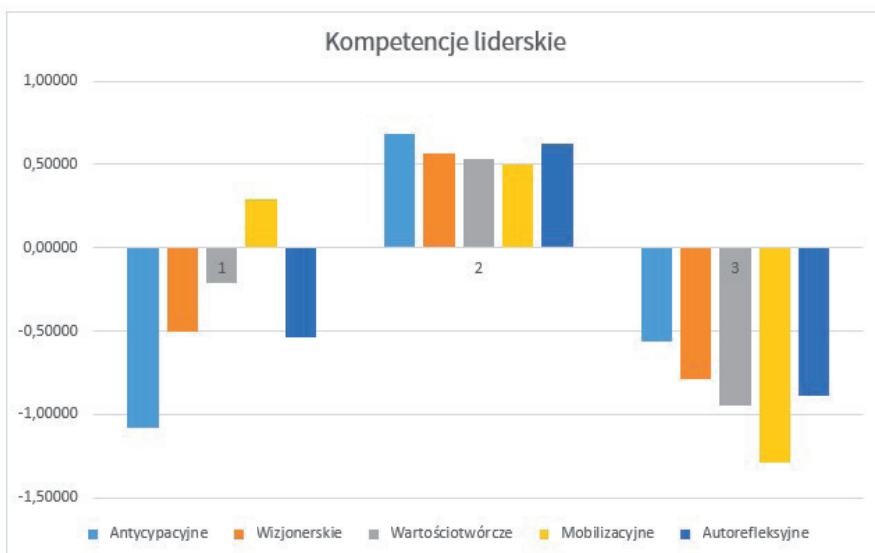
6. Kompetencje przywódcze

Jeśli chcesz budować swoje kompetencje lidarskie, zwróć uwagę na to: czy przewidujesz przyszłe kroki w organizacji (kompetencje antycypacyjne); czy Twoi ludzie wiedzą, jakie wartości są dla Ciebie kluczowe (kompetencje wartościotwórcze); czy posiadasz i dzielisz się z innymi wizją (kompetencje wizjonerskie); czy mobilizujesz ludzi do działania, a oni na to odpowiadają (kompetencje mobilizacyjne); czy uczysz się na błędach i analizujesz sukcesy (kompetencje autorefleksyjne). Jeśli Twoje odpowiedzi były na „tak”, to znaczy, że kierunkowo rozwijasz kompetencje lidarskie.

6.2. Typy liderów i menedżerów

W wyniku swoich badań wyłoniłam również różne typy liderów i menedżerów, operujących w polskich realiach biznesowych. W celu utworzenia typologii wykonałam analizę skupień (klastrów). Na jej podstawie wyróżniłam trzy typy liderów i menedżerów, które opisałam poniżej.

Wykres 3. Typologia w zakresie kompetencji lidarskich

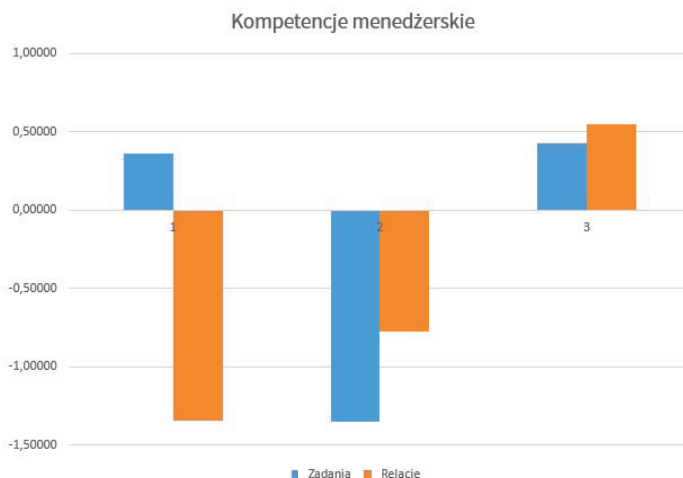


Źródło: opracowanie własne.

W zakresie kompetencji liderkich wyróżniłam trzy typy:

1. **Prowadzę, ale nie wiem gdzie** – ten typ charakteryzuje się wysoką kompetencją mobilizacyjną przy niskich kompetencjach antycypacyjnych, wizjonerskich, autorefleksyjnych i umiarkowanie niskich wartościotwórczych. Kompetencje, których poziom jest niski, są powiązane z procesami poznawczymi, więc takie ich ułożenie może świadczyć o niesięganiu do zasobów poznawczych przez liderów tego typu;
2. **Skuteczny lider** – wszystkie prezentowane kompetencje liderkie na wysokim poziomie. Taki przywódca potrafi efektywnie poprowadzić zwolenników w kierunku wyznaczonych wizji, trafnie przewiduje przyszłe układy w organizacji i poza nią, umiejętnie mobilizuje ludzi do działania w ponadstandardowym wymiarze, wyciąga wnioski z sukcesów i porażek, buduje zespół wokół wspólnych, jasno określonych wartości;
3. **Nieskuteczny lider** – wszystkie prezentowane kompetencje liderkie na niskim poziomie. Taki lider nie pociąga za sobą zwolenników (bardzo niskie kompetencje mobilizacyjne). Nie przekonuje ludzi do działania, rzadko trafnie antycypuje przyszłość, nie mobilizuje do wyężonej pracy, nie potrafi zdefiniować klarownych wartości i wizji, ma niską umiejętność uczenia się na przeszłych doświadczeniach.

Wykres 4. Typologia w zakresie kompetencji menedżerskich



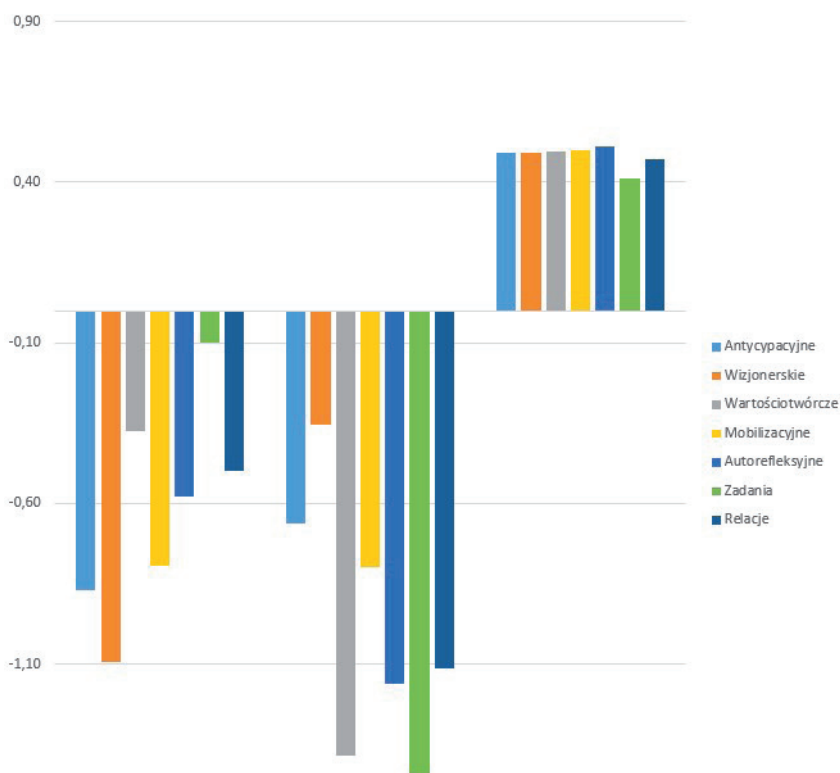
Źródło: opracowanie własne.

6. Kompetencje przywódcze

W zakresie kompetencji menedżerskich wyróżniłam trzy typy:

1. **Zadaniowiec** – menedżer potrafiący dobrze określić zadanie i prowadzić ludzi w kierunku jego realizacji, ale używający przy tym bardziej racjonalnych niż emocjonalnych strategii. Może klarownie tłumaczyć, na czym polegają zadania, stosując przy tym nadmiernie racjonalną perswazję, ponieważ brakuje mu empatycznych taktyk wywierania wpływu, takich jak konsultacja czy partycypacja (zakres budowania relacji);
2. **Nieudacznik lub początkujący menedżer** – taki menedżer nie potrafi określić zadań i budować relacji. Przegrywa przez to na każdym organizacyjnym polu;
3. **Skuteczny menedżer** – taki menedżer łączy umiejętnie dwie strategie działania: jasne określanie zadań i „miękkie” prowadzenie pracowników. Nie dość, że sprawnie realizuje zadania, to również buduje bardzo dobrą atmosferę w zespole.

Wykres 5. Typologia menedżerów w zakresie kompetencji liderskich i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

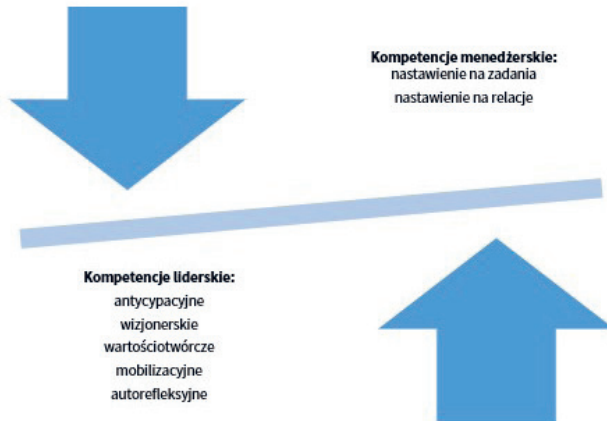
W zakresie kompetencji liderских i menedżerskich wyłoniłam trzy typy menedżerów:

1. **Realizator zadań, ale bez wizji i antycypacji** – wyższe kompetencje menedżerskie w wymiarze koncentracji na zadaniach przy niskich kompetencjach antycypacyjnych, wizjonerskich i mobilizacyjnych (może to mieć związek z brakiem analizy poznawczej zadań), miarkowane kompetencje wartościotwórcze i autorefleksyjne oraz nastawienie na relacje;
2. **Rozsiewacz wizji, ale bez rezultatów** – silniejsze kompetencje liderские niż menedżerskie. Prezentuje niskie kompetencje wartościotwórcze, autorefleksyjne, skoncentrowanie na zadaniach i relacjach. Antycypuje i posiada wizje, umiarkowanie mobilizuje;
3. **Korporacyjny wyjadacz / dopalacz zespołu** – prezentuje wysokie kompetencje liderские i menedżerskie. Lider, który potrafi poprowadzić grupę w kierunku wytyczonej wizji, przy jasno określonych celach i zadaniach. Buduje dobrą atmosferę w zespole. Godzi płaszczyznę strategiczną z płaszczyzną operacyjną i jest w tym przekonujący.

7. Wskazówki praktyczne dla doradców zawodowych, czyli jak rozwijać kompetencje lidarskie i menedżerskie

Na podstawie przeglądu literatury z zakresu kompetencji, ważnych z perspektywy zarządzania, wytoniłam propozycję dwóch współistniejących modeli kompetencji menedżerskich i lidarskich.

Rysunek 16. Graficzne przedstawienie modelu kompetencji lidarskich i menedżerskich



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy człon modelu wynika z przeglądu literatury, w której jak bumerang powracają pojęcia *zachowania nastawione na zadania* i *zachowania nastawione na relacje*. Zachowania te są różnie nazywane w różnych koncepcjach, ale można zauważyć duże znaczenie tych wymiarów w większości teorii. I tak, przykładowo, w koncepcji Fiedlera zakłada się zmienność zachowań w zależności od struktury sytuacji i koncentrację na zadaniach lub relacjach zależną od rodzaju sytuacji, w której znajduje się menedżer. W ewolucyjnym modelu Blancharda zachowania nastawione na zadania pojawiają się w pierwszych fazach rozwoju pracownika, a zachowania skoncentrowane wokół relacji – na kolejnych etapach.

Przypomnijmy, że kompetencje związane z wykonywanymi zadaniami to te, które umożliwiają kierownikowi skuteczne zarządzanie bieżącą pracą. Wiążą się one bezpośrednio z funkcjami przypisanymi do roli menedżera. Należą do nich określanie celów, planowanie i organizacja. Są bezpośrednio powiązane z: celami i priorytetami ustalonymi przez lidera; umiejętnością rozumienia i analizy informacji; energią i wysiłkiem, jakie dana osoba gotowa jest zainwestować w rozwiązywanie problemów; umiejętnością dostosowywania się do wymogów związanych z realizacją poszczególnych zadań itd. Drugą ważną grupą kompetencji, związanych z zadaniami kierownika, są kompetencje interpersonalne. Przejawiają się one w podejściu menedżera do innych ludzi, w jego zdolności do budowania relacji, w umiejętności nawiązywania współpracy i rozwiązywania konfliktów oraz wptywaniu na rozwój podwładnych.

Drugi człon wyprowadzonego w opracowaniu modelu kompetencji ma potwierdzenie w wynikach badań własnych i bazuje na założeniach Teorii Ograniczonego Przywództwa (TOP), która została opracowana przez Koźmińskiego (2013). TOP rzuca nowe światło na badania liderów, a zaproponowany przez Koźmińskiego model kompetencji liderek wyodrębnia i nazywa pięć grup kompetencji: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne. Jest on unikatowy i wskazuje jednoznacznie, co jest kluczowe w roli lidera.

8. Implikacje praktyczne

8.1. Kompetencje przywódcze

Kompetencje antycypacyjne – zdolność do przewidywania przyszłości w znaczeniu przyszłych układów i uwarunkowań, ważnych ze względu na reprezentowany typ przywództwa.

Rysunek 17.



Rekomendacje rozwojowe

Aby rozwijać kompetencje antycypacyjne, warto wzmacniać następujące zachowania:

- uczestniczenie w spotkaniach Research & Development;
- czytanie czasopism branżowych;
- udział w konferencjach branżowych;
- analizowanie faktów z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji;
- docieranie do kluczowych informacji;
- rozważanie różnych możliwości i priorytetyzowanie alternatyw;
- korzystanie z różnych źródeł informacji, niezawężanie ich do własnych przekonań i poglądów;

8. Implikacje praktyczne

- inicjowanie wymiany informacji z innymi (np. działami) w celu pozyskania większej ilości danych;
- analizowanie sytuacji w szerszym kontekście, dostrzeganie odległych zależności i powiązań (np. branie pod uwagę otoczenia organizacji, ograniczeń prawnych czy politycznych);
- określanie możliwych konsekwencji ewentualnych działań;
- analizowanie własnej sieci społecznościowej pod kątem podmiotów, które się w niej znajdują oraz rodzajów zależności, które są podstawą do relacji pomiędzy podmiotami;
- uczestniczenie w programie mentoringu zwrotnego, który pozwoli na antycypowanie nowych trendów w branży.

Kompetencje wizjonerskie – rozumiane jako umiejętność wyznaczania sobie i swoim zwolennikom wizji przyszłości, dostatecznie odległych i atrakcyjnych, by mobilizowały podwładnych do działania.

Rysunek 18.



Rekomendacje rozwojowe

Aby rozwijać kompetencje wizjonerskie, warto wzmocnić następujące zachowania:

- budowanie argumentacji do zaproponowanych planów/wizji/rozwiązań;
- wyprowadzanie niestandardowych i ciekawych rekomendacji, dostosowanych do kontekstu organizacji/osoby;
- w projektach – tworzenie wartości dodanej z perspektywy odbiorcy rozwiązań;
- wspieranie nowych pomysłów/rozwiązań;
- interesowanie się wszelkimi przejawami niesprawności, niewłaściwego działania;

- tworzenie nowatorskich rozwiązań, dalekich od stosowanych wcześniej;
- łączenie różnych dziedzin i źródeł wiedzy przy tworzeniu nowych rozwiązań;
- wychodzenie poza własny obszar działania w tworzeniu nowych rozwiązań;
- ocenianie różnych scenariuszy na podstawie dostępnych danych;
- szukanie wiedzy eksperckiej lub odwoływanie się do niej;
- budowanie sieci społecznej z osobami o wysokiej kreatywności (np. artystami).

Kompetencje wartościotwórcze – dotyczą umiejętności proponowania norm wartości i wzorców zachowania, zapewniających przywódcy skuteczne oddziaływanie na zwolenników i szersze otoczenie.

Rysunek 19.



Rekomendacje rozwojowe

Aby rozwijać kompetencje wartościotwórcze, warto wzmacniać następujące zachowania:

- identyfikowanie/nazywanie ważnych celów;
- przedstawianie wytycznych, które przyświecały tworzeniu rozwiązań;
- akcentowanie tego, co jest ważne dla organizacji;
- podejmowanie działań zabezpieczających wysoką jakość;
- odwoływanie się do wartości, które są dla nas ważne;
- weryfikowanie wartości, które są ważne dla grup docelowych;
- dostosowywanie rozwiązań organizacyjnych do wyznaczonych wartości;
- formułowanie i aktualizacja wewnętrznej misji;
- uczestniczenie w ocenie 720 stopni (oprócz współpracowników, w ocenę włączani są przyjaciele i rodzina);
- angażowanie się w działalność charytatywną.

Kompetencje mobilizacyjne – odnoszą się do energetyzującego oddziaływania na zwolenników, pobudzania ich do nadzwyczajnego zaangażowania, aż do granic osobistego poświęcenia, szczególnej inicjatywy i pomysłowości.

Rysunek 20.



Rekomendacje rozwojowe

Aby rozwijać kompetencje mobilizacyjne, warto wzmocnić następujące zachowania:

- poznawanie ambicji współpracowników;
- wspieranie innych w trudnych i przełomowych momentach;
- prezentowanie skomplikowanej wiedzy w sposób prosty i zrozumiały;
- zachowanie spokoju, unikanie zachowań nadmiernie emocjonalnych w trudnych sytuacjach (np. różnicy zdań, kwestionowania, konfliktu);
- budowanie swojego autorytetu poprzez aktywne słuchanie i szanowanie pracowników;
- regularne ustalanie i weryfikacja własnych celów;
- ustalanie kamieni milowych na drodze prowadzącej do celu;
- celebrowanie osiągnięcia kamieni milowych;
- dzielenie się z innymi własnymi planami.

Kompetencje autorefleksyjne – są związane ze zdolnością przywódcy do wyciągania wniosków z sukcesów i porażek, innymi słowy do uczenia się i doskonalenia.

Rysunek 21.



Rekomendacje rozwojowe

Aby rozwijać kompetencje autorefleksyjne, warto wzmocnić następujące zachowania:

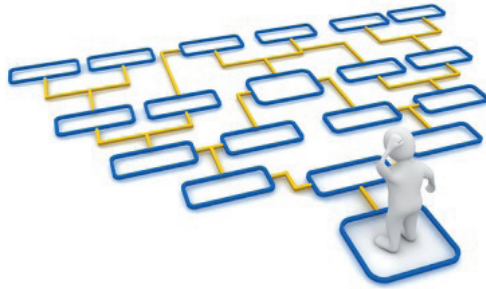
- analizowanie działań i efektów pod kątem tego, co poszło dobrze, a co należy zmienić;
- wyciąganie wniosków dotyczących koniecznych usprawnień;
- modyfikowanie działań lub decyzji na podstawie uzyskanych informacji;
- słuchanie wypowiedzi innych osób i dążenie do zrozumienia ich punktu widzenia;
- pytanie innych o ocenę zagrożeń wynikających z własnych pomysłów i szans na ich powodzenia;
- określanie zasobów, które mogą umożliwić własny rozwój;
- analizowanie przeszłych wydarzeń pod kątem tego, co zadziało, a co zawiodło;
- prowadzenie bloga, który umożliwia analizowanie własnych doświadczeń;
- uczestniczenie w ćwiczeniach medytacyjnych.

8.2. Kompetencje menedżerskie

Koordynowanie zadań – rozumiane jako sporządzanie uporządkowanej listy zadań, określanie niezbędnych zasobów do realizacji celów, wyznaczanie i trzymanie się terminów kontrolujących realizację przydzielonych zadań, korygowanie

planów i wprowadzanie działań naprawczych w przypadku nieosiągnięcia celów, terminowa realizacja zadań.

Rysunek 22.



Budowanie relacji – rozumiane jako kreowanie współpracy i wymiany informacji w zespole, uwzględnianie sugestii pracowników w działaniach zespołu, sprawne zarządzanie w sytuacjach awaryjnych czy konfliktowych, udzielanie wsparcia pracownikom z własnej inicjatywy, motywowanie pracowników do podejmowania działań w pracy.

8.3. Pokonywanie ograniczeń

Poza budowaniem i rozwijaniem kompetencjami menedżerskimi i liderskimi ważne jest pokonywanie ograniczeń. W poniższym wyliczeniu znajdują się różne bariery, z którymi spotykają się liderzy w organizacjach.

1. **ograniczenia polityczne** – związane z walką o władzę czy zasoby oraz istniejące, zastane w organizacji koalicje;
2. **ograniczenia etyczne** – związane np. z zatajaniem informacji przez członków organizacji, donoszeniem na kolegów, zachowaniami na granicy działań moralnych oraz z innymi działaniami, które wykraczają poza przyjęty przez Ciebie kodeks etyczny;
3. **ograniczenia kulturowe** – związane z Twoim stylem działania, który jest niezgodny z jakąś przyjętą kulturowo normą określaną przez innych (że „czegoś nie wypada”, „coś jest niestosowne lub niewłaściwe”), mimo, że wg Ciebie tak jest skuteczniej, wygodniej, szybciej;

4. **ograniczenia emocjonalne** – związane z Twoim nadmiernym zaangażowaniem w sprawy firmy, źle pojmowaną w organizacji lojalnością wobec szefa/kolegów/współpracowników lub Twoją emocjonalną niechęcią wobec pewnych ludzi czy instytucji;
5. **ograniczenia motywacyjne** – czyli Twoje nadmierne ambicje i zbyt wysokie aspiracje lub nieracjonalne lęki i obawy;
6. **ograniczenia kompetencyjne** – związane z brakiem uprawnień, pozwoleń, dostępu do pewnych narzędzi lub radzeniem sobie z nadmiernie rozbudowanymi procedurami;
7. **ograniczenia informacyjne** – związane z szeroko rozumianym, posiadanym przez Ciebie dostępem lub jego brakiem do informacji oraz z możliwościami ich przetwarzania, odnajdywania, użytkowania.

Radzenie sobie z przeciwnościami i ograniczeniami to ważny aspekt efektywności organizacyjnej. Poniżej znajdują się rekomendacje i dobre praktyki dotyczące pokonywania poszczególnych rodzajów ograniczeń, wypracowane wspólnie z grupami menedżerów.

Pokonywanie ograniczeń politycznych

- używanie oraz wymiana zasobów, które ma się do dyspozycji, np. użyczenie podwładnych, którzy mogą wziąć udział w projekcie w innym dziale, w zamian za pracowników z tego działu z określonymi kompetencjami;
- budowanie grup interesów wokół wspólnych celów;
- utrzymywanie stałej uwagi, „słuchanie” tego, co dzieje się w organizacji, np. zarządzanie przez „krążenie po firmie”, zarządzanie przez otwarte drzwi, uczestniczenie w spotkaniach niepodlegających bezpośrednio pod menedżera;
- używanie małych gestów, czyli wyświadczenie niewielkich przysług kluczowym osobom w organizacji w celu budowania poparcia, np. przekazywanie przydatnych informacji, udzielanie pozytywnego feedbacku na forum;
- uczestniczenie w forach branżowych w celu budowania relacji z dostawcami;
- budowanie sieci kontaktów poprzez profesjonalne media społecznościowe, np. LinkedIn;
- poszukiwanie liderów zmiany;
- awans poziomy;
- współpraca z kancelarią prawną w zakresie prawa pracy;
- współpraca z ekspertami zewnętrznymi.

Pokonywanie ograniczeń etycznych

- branie odpowiedzialności za trudne decyzje, np. za bycie liderem zmiany;
- unikanie podwójnych standardów dla siebie i dla członków zespołu, np. w zakresie wynagradzania pozafinansowego;
- zwracanie uwagi na długoterminowe wyniki organizacji, unikanie ryzykownych działań, które przynoszą tylko krótkoterminowy zysk;
- walka o własne przekonania, akcentowanie własnych przekonań, popularyzowanie własnych wartości wywieranie presji w tym zakresie;
- regularna weryfikacja własnego systemu wartości;
- mentoring, dzięki któremu można poznać działania podejmowane przez inną, doświadczoną osobę i konsekwencje tychże działań;
- poszukiwanie balansu pomiędzy PR własnej osoby a pozostawaniem w cieniu innych;

Pokonywanie ograniczeń kulturowych

- scalanie zróżnicowanych zespołów, np. poszerzanie perspektywy metodą kapeluszy Edwarda de Bono, która sugeruje wcielanie się w różne role;
- łagodzenie konfliktów z pozycji bezstronnego arbitra poprzez odwoływanie się do określonych norm i wartości;
- wykazywanie poparcia dla norm, które nie faworyzują określonych osób w organizacji;
- unikanie przrzucania odpowiedzialności na innych, budowanie kultury odpowiedzialności za wspólne dobra;
- rekrutacja osób, które wyznają określone normy i wartości;
- budowanie zespołów poprzez szkolenia oparte na cyklu Kolba (outdoor team building);
- wdrażanie kultury tolerancji i uczenia się na błędach.

Pokonywanie ograniczeń emocjonalnych

- komunikowanie strategii, wizji i celów tak, aby były one jasne dla pracowników;
- zaszczepianie pozytywnych emocji wokół celów i sposobów postępowania, wyzwalamie entuzjazmu;
- uświadamianie współpracownikom wspólnego zagrożenia – że jeśli nic nie zrobimy, będzie nam trudniej, gorzej („świadomość, że tygrys szablozębny czai się za plecami”);

- wzbudzanie emocjonalnej potrzeby działania na rzecz ważnego/wielkiego celu lub wspaniałej przyszłości zgodnie z wyznaczonym systemem wartości;
- budowanie autorytetu własnej osoby w oczach pracowników;
- budowanie relacji z pracownikami;
- budowanie zaufania u pracowników poprzez konsekwencję w działaniu;
- efektywne planowanie dnia – najlepsza technika to 1,5 h pracy i efektywna przerwa;
- dieta;
- regularny sen i odpoczynek;
- medytacja;
- treningi relaksacyjne;
- zasada Pareto 80/20;
- coaching;
- dbanie o kondycję – regularne ćwiczenia;
- poszukiwanie faktów w konfliktach;
- pasja;
- humor, śmiech.

Pokonywanie ograniczeń motywacyjnych

Dla lidera

- szukanie w pracy sensu, wartości, wyższych celów, np.: Kocham ten kraj, budowałem tę organizację;
- budowanie misji i postannictwa lidera – większy, głębszy i szerszy kontekst, cel;
- traktowanie roli lidera jako jednej z faz w życiu – kiedyś będę zajmował się czymś innym, dlatego muszę budować swoje kompetencje, wiedzę i umiejętności, aby sprawdzić się z także w innych obszarach;
- przeniesienie ważnych spotkań na porę w ciągu dnia, w której czujesz się najlepiej.

Dla pracowników

- zrozumienie własnych interesów w kontekście interesów zwolenników czy podwładnych;
- godzenie interesów własnych, podwładnych i współpracowników – myślenie w szerszym kontekście zamiast kotwiczenia się tylko na swoich interesach i potrzebach;
- budowanie poczucia bezpieczeństwa pracowników (w rozsądnych granicach) i ich przekonania, że mają szefa wymagającego, ale nie takiego, który wyrzuca za jedno potknięcie;

8. Implikacje praktyczne

- rozszyfrowywanie ambicji, motywacji i słabości pracowników;
- uwzględnianie w swoich działaniach ambicji i motywacji pracowników, zwłaszcza najbliższych współpracowników;
- bycie konsekwentnym w sytuacjach ekstremalnych – pracownicy bardzo zapamiętują wyniki takich działań przywódcy;
- podzielić zadanie na małe części lub ustalić priorytety i zakomunikuj to swoim pracownikom;
- nadawanie znaczenia celom – pokazywanie pracownikom szerszej perspektywy i sensu zmian;
- koncentrowanie się na jednym zadaniu w jednym czasie;
- pochwały i uznanie za dobrą pracę.

Pokonywanie ograniczeń instytucjonalno-kompetencyjnych

- w zbiurokratyzowanej rzeczywistości zachowanie zdrowego rozsądku i patrzenie przez pryzmat klienta, pracownika;
- szukanie sposobów na zaspokajanie potrzeb odbiorców w ramach prawnych regulacji i procedur;
- szukanie alternatywnych wyjść z sytuacji;
- budowanie kapitału społecznego i sieci relacji we własnym środowisku, które umożliwiają szybsze załatwianie spraw, sprawniejszą realizację działań, wcześniejszy dostęp do informacji;
- budowanie własnego wizerunku, który przekracza zakres stanowiskowy – wizerunku eksperta, celebryty, np. publikowanie artykułów w czasopiśmie branżowych, wywiady dla mediów, udział w konferencjach;
- gotowość do wychodzenia ze strefy komfortu, podejmowanie ryzyka, sprawdzanie się na nowych polach;
- dbanie o dostęp do wiedzy w obszarze swojego zespołu – posiadanie wykwalifikowanych pracowników;
- udział w kursach i szkoleniach;
- uświadomienie sobie, że posiadanie uprawnień formalnych jest środkiem do osiągnięcia celów, a nie celem samym w sobie.
- pokonywanie ograniczeń informacyjnych
- odwaga decyzyjna, nieprzeciąganie decyzji w czasie;
- szefowie dużych firm wiedzą coś o wszystkim i wszystko o czymś, zatem warto łączyć wiedzę ogólną z wiedzą ekspercką, np. poprzez przegląd prasy czy wiadomości w internecie z różnych obszarów życia;
- zmiana najbliższego otoczenia, aby zapobiegać tworzeniu się „dworów” wokół liderów;

- współpraca z doradcami, ekspertami zewnętrznymi w celu poszerzenia własnej perspektywy;
- sięganie po informacje i sugestie z niekonwencjonalnych źródeł, np.: Andrzej Wajda, reżyserując sztukę teatralną, w czasie próby potrafił zwrócić się do sprzątaczkii obecnej na sali z prośbą o opinię – sugestia okazała się trafna i została uwzględniona;
- zarządzanie poprzez „krążenie po firmie”, rozmowy z różnymi pracownikami;
- udział w projektach międzywydziałowych;
- udział w stażach, konferencjach;
- pokora i otwartość.

Podsumowanie

Niniejsza publikacja prezentuje podejście kompetencyjne, które można wdrożyć w każdej organizacji, a zawarty w niej podział kompetencji liderских i menedżerskich może służyć do celowego zarządzania kapitałem ludzkim i rozwojem menedżerskim na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacji.

Jak wykazano w opracowaniu, kompetencje to użyteczne narzędzia do oddziaływania na innych, budowania szerszego zakresu władzy i wpływu. Zdobycie i utrzymanie władzy przez lidera zależą od posiadanych przez niego wyjątkowych i trudnych do zastąpienia umiejętności w zakresie rozpychania ograniczeń i pozytywnego wykorzystania ważnych zasobów. Otoczenie, w którym operują obecnie organizacje, jest konkurencyjne, burzliwe i turbulentne, warto więc łączyć zdolności przywódcze z umiejętnościami skutecznego pokonywania kryzysów i uzdrawiania przedsiębiorstwa.

Wnioski z przeprowadzonych badań i niniejszego opracowania są zatem następujące:

- Wyodrębnione modele kompetencyjne otwierają nową perspektywę dla projektowania procesów selekcji czy rozwoju personelu. Na ich podstawie można bardziej świadomie wytyczać kompetencje dla grup menedżerów i przyszłych liderów. Jest to niezmiernie ważne dla takich procesów, jak Assessment czy Development Center oraz ocena 180/360 stopni. Kompetencje można rozwijać, co oznacza, że zaproponowane modele można wykorzystywać w treningach i warsztatach doskonalących liderów;
- Cechy nie wiążą się z kompetencjami w sposób bezpośredni, ale realizowane zadania czy sytuacja, w której znajduje się menedżer lub lider, niosą ze sobą ich wyzwolenie i „wyostrzenie”. Dzieje się tak na przykład wtedy, gdy sytuacja jest niestandardowa dla menedżera i nie ma on „w zanadrzu” zestawu rutynowych zachowań. Zadanie lub sytuacja są więc moderatorami cech. Dla wyjaśnienia można tutaj użyć metafory ogrodu: glebą, na której wznoszą się rośliny, są nasze cechy i zdolności, a roślinnością – kompetencje. Ludzie w różnym stopniu i w różnym tempie rozwijają kompetencje, zatem cechy są dobrą podstawą (glebą) do rozwoju kompetencji. Rośliny mogą rosnąć na różnych podłożach, ale jeśli dobierzemy te najbardziej odpowiednie, nie będziemy musieli bardzo się trudzić, aby otrzymać upragniony efekt. Jednak gleba sama w sobie nie ma większego znaczenia – jeśli nie posadzimy na

niej roślin, niewiele z tego wyniknie oprócz pojawienia się nieproszonego chwastów. Metaforyczna pielęgnacja roślin, czyli trening w języku zarządzania zasobami ludzkimi, ma istotne znaczenie w rozwoju kompetencji;

- Warto przeprowadzać w organizacjach ocenę 180/360 stopni, aby prowokować menedżerów do oglądu własnych kompetencji. To badanie koresponduje nieco z koncepcją przywództwa autentycznego. Kompetencje autorefleksyjne odgrywają ważną rolę w spójności samooceny z oceną innych osób. Jeśli rozbieżności między tymi ocenami są duże, powstaje nieadekwatny obraz siebie, co może prowadzić do różnych zaburzeń osobowości.

Bibliografia

- Ackerman, L. (2000). *Identity is destiny. Leadership and the roots of value creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Adler, N.J. (1997). *Global leadership. Women leaders*. "MIR: Management International Review", 37, 171–196.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: KoganPage.
- Avery, G. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Dąbkowski, G. (tłum.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Baczyńska, A.K. (2015). *Analytical, practical and emotional intelligence and line manager competencies*. "Management and Business Administration", 23(4), 34–54.
- Baczyńska, A.K. (2018) *Menedżerowie czy przywódcy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Baczyńska, A.K., Kosy, K. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego, 45).
- Baczyńska, A.K., Rowiński, T., Cybis, N. (2016). *Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling. Confirmation and Classification*. "Frontiers in Psychology", 7, 273.
- Barsh, J., Capozzi, M.M., Davidson, J. (2008). *Leadership and innovation*. "McKinsey Quarterly", (1), 36–47.
- Bartram, D. (2005). *The Great Eight competencies. A criterion-centric approach to validation*. "Journal of applied psychology", 90(6), 1185–1203.
- Bass, B.M., Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York–London: Free Press, Collier Macmillan.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper Business.
- Bird, A. (2013). *Assessing global leadership competencies*. W: Wibbeke, E.S., McArthur, S., *Global business leadership*. London: Routledge, 78–94.
- Blanchard, K. (2008). *Situational Leadership. Adjust your style to suit the development level*. "Leadership Excellence", 25(5), 19.

- Blanchard, K.H., Hersey, P. (1988). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. New York: Prentice Hall.
- Boal, K.B., Hooijberg, R. (2000). *Strategic leadership research*. "Leadership Quarterly", 11(4), 515–549.
- Borowiecki, R., Kusio, T. (2016). *Zwiększanie zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw poprzez współpracę z uczelniami*. „Zarządzanie i Finanse”, 14(2 cz. 1), 71–90.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York: J. Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E., Ratti, F. (2009). *Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives*. "Journal of Management Development", 28(9), 821–838.
- Brake, T. (1997). *The global leader. Critical factors for creating the world class organization*. Chicago: Irwin Professional.
- Brophy, M., Kiely, T. (2002). *Competencies: a new sector*. "Journal of European Industrial Training", 26(2), 165–176.
- Bruch, H., Vogel, B. (2011). *Fully charged. How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Brighton: Harvard Business Publishing.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, hero-worship, and the Heroic in history*. London: J. Fraser.
- Cheema, S., Akram, A., Javed, F. (2015). *Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction*. "Journal of Business Studies Quarterly", 7(2), 139–148.
- Cherniss, C., Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, P.G. (2013). *Toward a transtheoretical model of interprofessional education. Stages, processes and forces supporting institutional change*. "Journal of interprofessional care", 27(1), 43–49.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). *Building your company's vision*. "Harvard Business Review", 74(5), 65–77.
- Connelly, J.W. i in. (2000). *Guidelines to manage sage grouse populations and their habitats*. "Wildlife Society Bulletin", 24(8), 967–985.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2015). *Model procesu odnowy organizacyjnej*. „Management Forum”, 3(1), 10–14.
- Czapla, T., Świątek-Barylska, I. (2011). *Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*. „Współczesne Zarządzanie”, (3), 80–87.

- Dalakoura, A. (2010). *Differentiating leader and leadership development. A collective framework for leadership development*. "Journal of Management Development", 29(5), 432–441.
- Day, Ch. i in. (2008). *Research into the impact of school leadership on pupil outcomes. Policy and research contexts*. "School Leadership and Management", 28(1), 5–25.
- Day, D.V. (2000). Leadership development. A review in context. "Leadership Quarterly", 11(4), 581–613.
- Day, D.V., Haipin, S.M. (2001). *Leadership development. A review of industry best practices*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Douglas, Ch.A., McCauley, C.D., Bierema L.L. (1999). *Formal developmental relationships: A survey of organizational practices*. "Human Resource Development Quarterly", 10(3), 203–220.
- Dvir, T., Kass, N., Shamir, B. (2004). *The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees*. "Journal of Organizational Change Management", 17(2), 126–143.
- Dźwigoł, H. (2014). *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*. „Zeszyty Naukowe – Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie”, (70), 93–104.
- Filipkowska, A., Jurek, P., Molenda, N. (2004). *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*. Sopot: ProFirma.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book. psychology”, 37(1), 1–6.
- Fleishman, E.A. i in. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*. "Leadership Quarterly", 2(4), 245–287.
- Fleishmann, E., Cleveland, J. (2003). Foreword. W: Cohen, A., *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach*. Mahva: Lawrence Erlbaum Associates, ix–x.
- Fudaliński, J. (2013). *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*. „Przegląd Organizacji”, (1), 42–47.
- George, B., Sims, P. (2007). *True north. Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/John Wiley & Sons.
- George, J.M. (2000). *Emotions and leadership. The role of emotional intelligence*. "Human Relations", 53(8), 1027–1055.
- Giles, W.H. (2010). *Preventing non-communicable diseases in sub-Saharan Africa*. "Global health promotion", 17(2 suppl.), 3–5.
- Gladwell, M. (2005). *Blink. The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Co.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., McKee, A. (2002). *The new leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.

- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*, M. Rusiński (tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grobler, S.W., du Plessis, Y. (2016). *Requisite leader behavioural competencies for sustainable organisational performance*. "Acta Commercii", 16(1), 1–8.
- Groves, K.S. (2006). *Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change*. "Leadership & Organization Development Journal", 27(7), 566–583
- Halpin, A.W., Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. W: Coons, A.E., Stogdill, R.M., *Leader behavior. Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, 39–51.
- Hamel, G. (2007). *Management Innovation: This can deliver top performance*. "Leadership Excellence", 24(1), 5.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. "Harvard Business Review", 72(4), 122–128.
- Harison, E., Boonstra, A. (2009). *Essential competencies for technochange management. Towards an assessment model*. "International Journal of Information Management", 29(4), 283–294.
- Harris, L.S., Kuhnert, K.W. (2008). *Looking through the lens of leadership. A constructive developmental approach*. "Leadership & Organization Development Journal", 29(1), 47–67.
- Hatch, M.J., Kostera, M., Koźminski, A.K. (2009). *The three faces of leadership. Manager, artist, priest*. New York: John Wiley & Sons.
- Hawkins, J. (2000). *What exactly does ethical leadership mean these days*. "Leadership Edge Inc". Pobrano z: <https://lead-edge.com/resources>.
- Hernez-Broome, G., Hughes, R.L. (2004). *Leadership development. Past, present, and future*. "People and Strategy", 27(1), 24.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. "Training & Development Journal", 23(5), 26–34.
- Higgs, M. (2003). *How can we make sense of leadership in the 21st century?*. "Leadership & Organization Development Journal", 24(5), 273–284.
- Higgs, M., Dulewicz, V. (2016). *Developments in leadership thinking*. W: Higgs, M., Dulewicz, V., *Leading with Emotional Intelligence*. Cham: Springer International Publishing, 75–103.
- Hogan, R., Curphy, G.J., Hogan, J. (1994). *What we know about leadership. Effectiveness and personality*. "American psychologist", 49(6), 493–504.
- Hogan, R., Kaiser, R.B. (2005). *What we know about leadership*. "Review of general psychology", 9(2), 169–180.
- Hollenbeck, G.P., McCall Jr, M.W., Silzer, R.F. (2006). *Leadership competency models*. "The Leadership Quarterly", 17(4), 398–413.

- House, R.J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. "Administrative science quarterly", 16(3), 321–339.
- Jauss, K.S., Dionne, S.D. (2004). *Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness*. "Journal of Leadership & Organizational Studies", 10(3), 15–26.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A.K. (2011) *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Jokinen, T. (2005). *Global leadership competencies: a review and discussion*. "Journal of European Industrial Training", 29(3), 199–216.
- Judge, T.A. i in. (2002). *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*. "Journal of applied psychology", 87(4), 765–780.
- Kandampully, J., Duddy, R. (1999). *Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships*. "Management Decision", 37(1), 51–56.
- Kanungo, R.N., Misra, S. (1992). *Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills*. "Human Relations", 45(12), 1311–1332.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2. New York: J. Wiley.
- Kaufman, B. (2011). *Leadership strategies: build your sphere of influence*. "Business Strategy Series", 12(6), 315–320.
- Kerr, R. i in. (2006). *Emotional intelligence and leadership effectiveness*. "Leadership & Organization Development Journal", 27(4), 265–279.
- Kets Vries de, M.F.K., Florent-Treacy, E. (2002). *Global leadership from A to Z. Creating high commitment organizations*. "Organizational dynamics", 30(4), 295–309.
- Kiełtyka, L. (2016). *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*. "Przegląd Organizacji", (8), 4–10.
- Kivipõld, K., Vadi, M. (2010). *A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability*. "Baltic Journal of Management", 5(1), 118–136.
- Klein, A.L. (1996). *Validity and reliability for competency-based systems. Reducing litigation risks*. "Compensation & Benefits Review", 28(4), 31–37.
- Klemp Jr, G.O. (1980). *The Assessment of Occupational Competence. Final Report, 1. Introduction and Overview*. ERIC Clearinghouse.
- Klink van der, M.R., Boon, J. (2003). *Competencies: the triumph of a fuzzy concept*. "International Journal of Human Resources Development and Management", 3(2), 125–137.
- Korzynski, P. (2014). *Overcoming Leadership Limitations. A Theoretical Study of Leadership Behaviors and Methods*. "Management and Business Administration. Central Europe", 22(4), 26–38.
- Kostera, M. (1994). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kotter, J.P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Koźmiński, A.K. (2008). *Management in transition*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Koźmiński, A.K., Zawisłak, A.M. (1982). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Król, H. (2006). Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: Borkowska, S., Buchelt, B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 120–155.
- Kuijpers, M., Scheerens, J. (2006). *Career competencies for the modern career*. "Journal of career development", 32(4), 303–319.
- Kurz, R., Bartram, D., Baron, H. (2004). *Assessing potential and performance at work: The Great Eight competencies* (Paper presented at the Proceedings of the British Psychological Society Occupational Conference).
- Lau, A.W., Newman, A.R., Broedling, L.A. (1980). *The nature of managerial work in the public sector*. "Public Administration Review", 40(5), 513–520.
- Lei, D.T. (2000). *Industry evolution and competence development: the imperatives of technological convergence*. "International Journal of Technology Management", 19(7–8), 699–738.
- Leonard Barton, D. (1992). *Core capabilities and core rigidities. A paradox in managing new product development*. "Strategic Management Journal", 13(S1), 111–125.
- Levenson, A.R., Van der Stede, W.A., Cohen, S.G. (2006). *Measuring the relationship between managerial competencies and performance*. "Journal of Management", 32(3), 360–380.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Llopis, G. (2014). *7 Ways Leaders Maintain Their Composure in Difficult Times*. "Forbes.com". Pobrano z: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/01/20/7-ways-leaders-maintain-their-composure-in-difficult-times/?sh=3fa174542157>.
- Mahmoodi, S.H., King, G. (1991). *Identifying competencies and responsibilities of top management teams in public libraries*. "Minnesota Libraries", 30, 26–32.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., Carroll, S.J. (1965). *The job(s) of management*. Minneapolis: University of Minnesota.

- Mahsud, R., Yukl, G., Prussia, G. (2010). *Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality*. "Journal of Managerial Psychology", 25(6), 561–577.
- Martin, A. (2007). *The changing nature of leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Marturano, A., Gosling, J. (2008). *Leadership. The key concepts*. London: Routledge.
- Marturano, A., Wren, J.T., Harvey, M. (2013). *Editorial. The making of Leadership and the Humanities*. "Leadership and the Humanities", 1(1), 1–5.
- Maznevski, M., Stahl, G.K., Mendenhall, M.E. (2013). Introduction. W: Stahl, G.K., *Towards an Integration of Global Leadership Practice and Scholarship Repairing Disconnects and Heightening Mutual Understanding*. Geneva: Inderscience Enterprise, 493–500.
- McCauley, C.D., Douglas, C.A. (2004). Developmental relationships. W: McCauley, C.D., Velsor, E.V., *Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 85–115.
- McDaniel, E.A. (2002). *Senior leadership in higher education. An outcomes approach*. "Journal of Leadership & Organizational Studies", 9(2), 80–88.
- Measures, M., Bagshaw, M. (2009). *Management and leadership: a competency framework to deliver the National Trust's strategy*. "Industrial and Commercial Training", 41(7), 355–362.
- Mendenhall, M., Oddou, G. (1985). *The dimensions of expatriate acculturation. A review*. "Academy of management review", 10(1), 39–47.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2012). *Zarządzanie*, Mitoraj, R. (tłum.). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Mumford, M.D. i in. (2000a). *Development of leadership skills. Experience and timing*. "Leadership Quarterly", 11(1), 87–114.
- Mumford, M.D. i in. (2000b). *Patterns of leader characteristics. Implications for performance and development*. "Leadership Quarterly", 11(1), 115–133.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1990). *Beyond the charismatic leader. Leadership and organizational change*. "California Management Review", 32(2), 77–97.
- Naim, M. (2014). *The End of Power. From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be*. New York: Basis Books.
- Nogalski, B., Dunal, A. (2012). *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*. „Zarządzanie i Finance”, 10(4 cz.2), 97–115.
- O'Brien, E., Robertson, P. (2009). *Future leadership competencies: from foresight to current practice*. "Journal of European Industrial Training", 33(4), 371–380.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.

- Patanakul, P., Milosevic, D. (2008). *A competency model for effectiveness in managing multiple projects*. "Journal of High Technology Management Research", 18(2), 118–131.
- Perrin, C. i in. (2012). *Factor analysis of global trends in twenty-first century leadership*. "Leadership & Organization Development Journal", 33(2), 175–199.
- Pietrasieński, Z. (1998). *Rozwój z perspektywy jego podmiotu*. W: Tyszkowa, M. (red.), *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*. Warszawa: PWN, 80–118.
- Pitt, M., Clarke, K. (1999). *Competing on competence. A knowledge perspective on the management of strategic innovation*. "Technology Analysis & Strategic Management", 11(3), 301–316.
- Pocztowski, A., (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (2000). *The core competence of the corporation*. W: *Strategic learning in a knowledge economy. individual, collective, and organizational learning process*. Boston: Butterworth Heinemann, 3–22.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997). *The road to empowerment. Seven questions every leader should consider*. "Organizational Dynamics", 26(2), 37–49.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ramos, J.M. (2013). *Forging the synergy between anticipation and innovation: the futures action model*. "Journal of Futures Studies", 18(1), 85–106.
- Ready, D.A., Conger, J.A. (2007). *Make your company a talent factory*. "Harvard Business Review", 85(6), 68–77.
- Riggio, R.E., Lee, J. (2007). *Emotional and interpersonal competencies and leader development*. "Human Resource Management Review", 17(4), 418–426.
- Riggio, R.E., Reichard, R.J., Brotheridge, C.M. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach*. "Journal of Managerial Psychology", 23(2), 169–185.
- Rosete, D., Ciarrochi, J. (2005). *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*. "Leadership & Organization Development Journal", 26(5), 388–399.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership development in the new millennium*. "Journal of Leadership Studies", 1(1), 91–110.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Rucht, D. (2016). *Leadership in social and political movements. A comparative exploration*. W: Helms, L., *Comparative Political Leadership*. London: Palgrave Macmillan, 99–118.

- Rybak, M. (2003). Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje. W: Górską, J. i in., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Rybak, M. (red.) Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Savage, A., Sales, M. (2008). *The anticipatory leader: futurist, strategist and integrator*. "Strategy & Leadership", 36(6), 28–35.
- Schulz, D.P., Schultz, S.E. (2002) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, G. Kranas (przeł.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Seiler, S., Pfister, A.C. (2009). *Why did I do this? Understanding leadership behavior through a dynamic five factor model of leadership*. "Journal of Leadership Studies", 3(3), 41–52.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man. Social and Rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley & Sons.
- Sitko-Lutek, A., Pawłowska, E. (2008). *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*. „Organizacja i Zarządzanie”, (3), 17–28.
- Smith, W.K., Lewis, M.W., Tushman, M.L. (2016). "Both/And" Leadership. *Harvard Business Review*, 94(5).
- Sparrowe, R. (2005). *Authentic leadership and narrative self*. "Leadership Quarterly", 16(3), 419–439.
- Stan, C. (2015). *The Impact of Managerial Competencies on the Managerial Performance in the Educational System*. Bucharest: Editura Fundatiei Romania de Maine
- Sternberg, R.J. (2007). *A systems model of leadership: WICS*. "American Psychologist", 62(1), 34–42.
- Stevens, M. i in. (2014). Measuring global leader intercultural competency. Development and validation of the Global Competencies Inventory (GCI). W: Osland, J., Li, M., Wang, Y. (eds), *Advances in global leadership*. Bingley: Emerald Group Publishing, 115–154.
- Stogdill, R.M. (1948). *Personal factors associated with leadership. A survey of the literature*. "Journal of psychology", 25(1), 35–71.
- Stogdill, R.M., Coons, A.E. (1957). *Leader behavior. Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Szaban, J. (2013). Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach. W: Sułkowski, Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 17–27.
- Terelak, J.F. (1999). *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.

- Tett, R.P. i in. (2000). *Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence*. "Human Performance", 13(3), 205–251.
- Thierry, D., Monod, N., Sauret, C. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Beźcecka-Goethals, H., Egeman, M. (tłum.). Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Thomas, D., Inkson, K. (2004). *Cultivating your cultural intelligence*. "Security Management", 48(8), 30–33.
- Thomas, H., Bogner, W.C. (1992). *Core competence and competitive advantage. A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry*. Urbana: University of Illinois.
- Thompson, J., Cole, M. (1997). *Strategic competency – the learning challenge*. "Journal of Workplace Learning", 9(5), 153–162.
- Thompson, J.E., Harrison, J. (2000). *Competent managers? – The development and validation of a normative model using the MCI standards*. "Journal of Management Development", 19(10), 836–852.
- Tichy, N.M., Cardwell, N. (2009). *The cycle of leadership. How great leaders teach their companies to win*. New York: HarperCollins.
- Tichy, N.M., Cohen, E. (1997). *The leadership engine. How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- Tubbs, S.L., Schulz, E. (2005). *Leadership competencies. Can they be learned?*. "The Cambridge Business Review", 3(2), 7–13.
- Turnbull, S., Edwards, G. (2005). *Leadership development for organizational change in a new UK university*. "Advances in Developing Human Resources", 7(3), 396–413.
- Waldman, D.A., Javidan, M., Varella, P. (2004). *Charismatic leadership at the strategic level. A new application of upper echelons theory*. "The Leadership Quarterly", 15(3), 355–380.
- Walsh, S.T., Linton, J.D. (2001). *The competence pyramid. A framework for identifying and analyzing firm and industry competence*. "Technology Analysis & Strategic Management", 13(2), 165–177.
- Wesselink, R. i in. (2015). *Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices*. "Journal of Cleaner Production", 106, 497–506.
- Westley, F., Mintzberg, H. (1989). *Visionary leadership and strategic management*. "Strategic Management Journal", 10(S1), 17–32.
- Wheatley, M.J. (2001). *Restoring hope to the future through 'critical education' of leaders*. "Southern African Business Review", 5(2), 1–3.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, G. Saduła (przet.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Wiek, A., Withycombe, L., Redman, Ch.L. (2011). *Key competencies in sustainability. A reference framework for academic program development*. "Sustainability Science", 6(2), 203–218.
- Willard, M. i in. (2010). *The sustainability professional. 2010 competency survey report*. "Environmental Quality Management", 20(1), 49–83.
- Woodruffe, Ch. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, W. Biliński (przeł.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wolverton, M., Ackerman, R., Holt, S. (2005). *Preparing for leadership. What academic department chairs need to know*. "Journal of Higher Education Policy and Management", 27(2), 227–238.
- Wong, C.S., Law, K.S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. An exploratory study*. „Leadership Quarterly”, 13(3), 243–274.
- Wood, R., Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Lany, M. (tłum.) Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Woodruffe, Ch. (1991). *Competent by any other name*. „Personnel Management”, 23(9), 30–33.
- Woodruffe, Ch. (1992). What is meant by a competency? W: Boam, R., Sparrow, P. (eds), *Designing and Achieving Competency. A Competency Approach to Developing People and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Xuejun Qiao, J., Wang, W. (2009). *Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China*. "Journal of European Industrial Training", 33(1), 69–81.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall.
- Yukl, G., Lepsinger, R. (2005). *Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness*. "Organizational Dynamics", 34(4), 361–375.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001). *Team leadership*. "Leadership Quarterly", 12(4), 451–483.
- Załoga, W. (2013). *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*. "Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie", (24), 449–468.

