

Łukasz Haromszeki

Katedra Zarządzania Kadrami Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Skuteczni liderzy lokalni

Wstęp

Liderzy lokalni w świecie XXI wieku muszą mieć świadomość, że działają na konkurencyjnym rynku. Realizacja różnorodnych zadań o zasięgu lokalnym¹ w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych wymaga aktywności indywidualnej liderów, angażowania członków społeczności oraz wykorzystywania szans rozwojowych np. poprzez rywalizację o środki pochodzące z różnych źródeł, zwłaszcza programów operacyjnych Unii Europejskiej na lata 2007–2013.

Sukces społeczności lokalnej wynika przeważnie z odpowiednio realizowanej współpracy lidera z mieszkańcami w ramach istotnych inicjatyw lokalnych. Z prowadzonych od kilku lat badań aktywności społeczności lokalnych oraz skuteczności działań podejmowanych przez lokalnych liderów wynika, że nawet bardzo dobre pomysły nie są realizowane ze względu na brak poparcia społecznego i środków na ich realizację.

Celem podstawowym niniejszego opracowania jest przedstawienie i omówienie głównych czynników warunkujących skuteczność działania i skonfrontowanie ich z wynikami badań prowadzonych w społecznościach lokalnych w Polsce.

1. Wprowadzenie podstawowych pojęć

Dla potrzeb niniejszego opracowania na podstawie prowadzonych w gminach dolnośląskich wywiadów i obserwacji przyjmuje się, że liderzy lokalni to osoby wykazujące się ponadprzeciętną aktywnością, podejmujące i inspirujące działania angażujące pozostałych mieszkańców albo poprzez uczestniczenie w danej aktywności albo poprzez powielanie wzorców osiągnięcia sukcesu zaobserwowanych u lidera.

¹ Inwestycje samorządowe, zakładanie i prowadzenie firm zatrudniających mieszkańców gminy, prowadzenie stowarzyszeń o społecznym, gospodarczym, turystycznym, ekologicznym charakterze, realizowanie inicjatyw kulturalnych i sportowych.

Liderzy lokalni to według autora osoby funkcjonujące w ramach trzech sektorów gospodarki — samorządowcy, przedsiębiorcy, osoby zaangażowane w działalność trzeciego sektora, ale również duchowni i ludzie pozytywnie zmotywowani do kreowania inicjatyw lokalnych, posiadające kwalifikacje przywódcze oraz będące w relacji przywódczej z mieszkańcami społeczności lokalnej.

Kolejnym pojęciem wymagającym doprecyzowania jest skuteczność. W literaturze z zakresu ekonomii, nauk o zarządzaniu i psychologii występują znaczne rozbieżności metodologiczne związane z tym zagadnieniem.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmuje się, że „**skuteczność** (ang. *effectuality*) to pozytywnie oceniana zgodność rezultatu działania z jego zaplanowanym celem. Zgodność owa jest własnością stopniowalną. Jest tak wtedy, gdy zamierzony cel można podzielić na subcele, kolejno realizowane w perspektywie określonych przedziałów czasowych. Stopniowalność skuteczności może też być rozumiana jako poziom osiągnięcia zaplanowanego celu działania. Odwrotnością tak rozpatrywanej skuteczności jest nieskuteczność. Podjęte działanie będzie skuteczne wtedy, gdy nie tylko cechuje się racjonalnością celu, musi ono też charakteryzować się właściwą intensywnością. Z każdym podejmowanym działaniem wiąże się odpowiedni stopień wydatkowania zasobów (ponoszonego wysiłku), poniżej którego pozostanie ono nieskutecznym (tzw. próg).”²

Natomiast „**efektywność** (ang. *effectiveness*) to cecha działań dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to czy był on zamierzony, czy też niezamierzony. Działanie zostanie ocenione jako efektywne — nawet wtedy, gdy jego rezultaty będą niezgodne z zaplanowanymi — jeśli przyniesie skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili. Efektywność w sensie ekonomicznym rozumiana jest jako różnica między poniesionymi nakładami a osiągniętym zyskiem. Efektywność jest własnością stopniowalną.”³

Skuteczność działania może być wynikiem czynników wewnętrznych: w tym kwalifikacji, systemu wartości i hierarchii potrzeb lidera oraz czynników zewnętrznych dotyczących charakterystycznych dla danej rzeczywistości czasowo przestrzennej kontekstów: społecznego, kulturowego, gospodarczego, politycznego i fizycznego.

2. Czynniki wewnętrzne wpływające na skuteczność działania liderów lokalnych

Badania przywództwa prowadzone od lat 30. XX wieku doprowadziły do pewnych fragmentarycznych wniosków dotyczących specyficznych cech osobowości lidera (podejście osobowościowe), możliwości i dróg uczenia się przywództwa (podejście behawioralne) oraz znaczenia istniejących uwarunkowań i kontekstów w skutecznym kierowaniu ludźmi (podejście sytuacyjne).

² Słownik Zarządzania Kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 142.

³ Tamże, s. 33.

Podstawowe założenia podejścia osobowościowego traktują zdolność do sprawowania przywództwa jako coś wrodzonego. Proponowany przez H. Levinstona podział uwzględnia: myślenie, uczucia i wzajemne relacje oraz widoczne cechy zachowania.⁴ Brak możliwości ustalenia stałych cech przywódcy spowodował wzrost zainteresowania badaczy zachowaniem. Behawioryści w przeciwieństwie do zwolenników podejścia kwalifikacyjnego uważali, że zachowań przywódczych można się nauczyć. Trudność w ustaleniu schematu uczenia się przywództwa spowodował pojawienie się podejścia sytuacyjnego, uzależniającego dany styl przywództwa od określonych czynników zewnętrznych: miejsca, czasu i charakteru danej relacji⁵. W wyniku tych działań i braku jednoznacznych wniosków potwierdzających formułowane teorie pojawiło się wiele konkurujących ze sobą koncepcji przywództwa.

Z jednej „strony sceny” ulokowali się „personalisci”, z drugiej — „sytuacjoniści”, a większość naukowców prezentuje poglądy zawierające argumenty wszystkich trzech koncepcji zagadnienia⁶. Jeśli istnieją faktycznie jakieś własności intrapersonalne, to prawdopodobnie są one wypadkową wielu elementów wewnętrznego systemu każdego człowieka, czyli: systemu wartości, hierarchii potrzeb, cech psychologicznych, wiedzy i posiadanych poglądów, podstaw, umiejętności oraz doświadczenia zdobytego przez lata socjalizacji, uczenia się i pracy.

Do tego wewnętrznemu spójnemu systemowi lidera lokalnego możemy zaliczyć:

- posiadanie odpowiedniej hierarchii wartości z wysokim znaczeniem wartości moralnych, przekonanie o własnej wartości, świadomość swoich mocnych stron oraz możliwości ich wykorzystania,
- proaktywność i pozytywne myślenie wzmocnione optymizmem życiowym, kreatywnością oraz przekonaniem o przewidywalności świata i dużym prawdopodobieństwem osiągnięcia sukcesów,
- umiejętność współpracy z innymi ludźmi oraz budowania platformy współpracy,
- w ramach społeczności lokalnej, oparte o wzajemny szacunek i zaufanie, promowanie współpracy lokalnej w myśl reguły wzajemności chętniej odbieranej społecznie i skuteczniejszej prorozwojowo niż postępowanie podejmowane z przyczyn czysto altruistycznych,
- uczciwość i spójność słów i czynów obserwowana oraz oceniana przez członków społeczności lokalnej — zwolenników danego lidera (przywódcy) lokalnego,
- twórcze myślenie, umiejętność tworzenia wizji rozwoju, sukcesu i umiejętność angażowania w nią ludzi,
- wywieranie wpływu społecznego, realizacja celu poprzez zaangażowanie i tworzenie społecznie akceptowanych i powielanych wzorów postępowania,
- potrzebę ciągłego doskonalenia się i wspieranie rozwoju członków danej społeczności lokalnej.

⁴ H. Levinson, *Psychologia przywództwa*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

⁵ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 378–379.

⁶ M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 202.

Do wyżej wymienionego zestawu można dodać kwalifikacje odróżniające skutecznych przywódców od innych osób (w tym także kierujących ludźmi) zaproponowane przez M. Kets de Vriesa, w tym: przebojowość (utożsamianą z asertywnością, zorientowaniem na sukces i na działanie), towarzyskość (ekstrawertyczność i czerpanie przyjemności z kontaktów międzyludzkich), wrażliwość (otwartość na nowe pomysły i doświadczenia), ugodowość (tendencję do współpracy, elastyczność, sympatyczność, darzenie innych zaufaniem), niezawodność (sumienność, wywiązywanie się z obietnic), inteligencję analityczną (ponadprzeciętność, myślenie strategiczne), inteligencję emocjonalną (stabilność, empatię, odczytywanie i zarządzanie emocjami).⁷

Poza tym według M. Armstronga skuteczne przywództwo zależy w pewnym stopniu od posiadania właściwych cech we właściwym czasie. Prowadzone przez niego badania dyrektorów naczelnych w Wielkiej Brytanii zakończyły się opracowaniem listy czynników wpływających na sukces w przewodzeniu ludźmi.⁸ W ramach w/w zbioru umieszczono: umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania, potrzebę osiągania rezultatów, doświadczenie przywódcze we wstępnych etapach kariery, szeroki zakres doświadczeń, umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka, zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy, pomoc ze strony bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów, umiejętność dostosowania stylu zarządzania do panującej sytuacji. Wyniki badań wskazują, że tak sformułowana lista czynników może mieć zastosowanie również w przypadku liderów lokalnych w Polsce. Warunkiem zaistnienia skuteczności przy posiadanych kwalifikacjach jest występowanie sprzyjającego danemu liderowi kontekstu działania, czyli odpowiednich czynników zewnętrznych.

3. Czynniki zewnętrzne (konteksty) warunkujące skuteczność działań podejmowanych przez liderów lokalnych

Jeśli przynajmniej w pewnym stopniu sytuacja tworzy przywódcę, czyli „trzeba być właściwą osobą we właściwym miejscu i właściwym czasie”⁹ a przywództwo jest relacją międzyludzką, to nie można być liderem, gdy osoby otaczające człowieka nie przypiszą mu miana przywódcy i gdy nie będą aktywnie uczestniczyć w danej relacji przywódczej. W takim rozumieniu przywództwa podstawowym czynnikiem zewnętrznym warunkującym skuteczność przywództwa są cechy specyficzne mieszkańców danej społeczności lokalnej. Sukces lidera lokalnego może wynikać z umiejętności zdiagnozowania i odpowiedniego wykorzystania: systemów wartości, hierarchii potrzeb, kwalifikacji, poglądów, postaw, umiejętności i doświadczenia członków danej społeczności lokalnej.

⁷ Tamże, s. 210–211.

⁸ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem?*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 226–227.

⁹ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...*, s. 396; za E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Oprócz specyfiki poszczególnych mieszkańców do podstawowych zewnętrznych czynników warunkujących skuteczność liderów lokalnych można zaliczyć umiejscowienie terytorialne, stopień rozwoju, strukturę społeczno-demograficzną i zawodowo-materialną społeczności lokalnej oraz istniejące warunki polityczne i prawne dotyczące możliwości pozyskiwania środków krajowych i wspólnotowych na realizację inwestycji rozwojowych lokalnych i translokalnych.

Położenie określonych gmin jest jednym z podstawowych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku inwestycyjnym i rynku nieruchomości. Od początku lat dziewięćdziesiątych odpowiednie położenie gmin było podstawowym czynnikiem bogacenia się i rozwoju społeczności lokalnych. Niestety indywidualne aktywności mieszkańców, w tym szczególne zaangażowanie liderów lokalnych, niezbyt często przekładało się na inicjatywy wspólnotowe. Zmieniające się przepisy prawa dające większą swobodę w działaniach samorządowych, przedsiębiorczych i stowarzyszeniowych oraz wzrastające przekonanie o wspólnym interesie wynikającym z rozwoju lokalnego ułatwiło realizację inicjatyw podejmowanych przez liderów lokalnych. Zdecydowanie najbardziej intensywny rozwój lokalny ma miejsce od momentu pojawiania się dodatkowych środków przeznaczonych dla samorządów, przedsiębiorstw i stowarzyszeń po wstąpieniu Polski w ramy organizacyjne Unii Europejskiej. Pierwszy okres programowania (2004–2006), choć istotny dla inicjatyw podejmowanych przez liderów lokalnych, nie był tak znaczący, jak obecnie obowiązujący (2007–2013). Z prowadzonych w społecznościach lokalnych badań wynika, że podstawowym czynnikiem powodującym brak skuteczności działań podejmowanych przez liderów lokalnych jest strach przed procesem rywalizacji o środki (przygotowanie wniosku, studium wykonalności, realizacja projektu zgodnie z harmonogramem, odpowiednia ewaluacja i rozliczenie projektu).

Dodatkowo z badań własnych prowadzonych na przełomie 2008 i 2009 roku wynikało, że aktywność społeczności lokalnych na obszarze Subregionu Masyw Ślęży jest ograniczona poprzez brak wystarczających środków na realizację istniejących pomysłów. Sytuacja ta miała ulec zmianie dzięki zaangażowaniu urzędów gmin w działalność aktywizującą społeczność lokalną, udzielaniu porad w kwestii pozyskiwania funduszy z UE oraz powoływanie się na pozytywne przykłady wykorzystania środków unijnych. Badani liderzy lokalni przyznawali, że kwestia pozyskiwania funduszy unijnych jest sprawą niezmiernie istotną, ale twierdzili również, że „gminy nie stać na inwestycje” (gmina Niemcza, Jordanów) lub nie potrzebowała dotychczas środków unijnych (gmina Kobierzyce). Liderzy w swoich gminach w rzeczywistości bardzo rzadko (lub wcale) realizowali projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Rozwiązaniem danego problemu miały być działania zainspirowane przez liderów lokalnych z różnych sektorów polegające na wprowadzeniu niezbędnych zmian strukturalnych i kwalifikacyjnych w urzędach gmin. Jednak, analizując „Ranking Gmin 2010”, można zauważyć, że szczególny wzrost pozyskiwania środków unijnych na badanym obszarze w ostatnich dwóch latach nie nastąpił¹⁰.

Badania prowadzone w województwie dolnośląskim w okresie programowania 2007–2013 pokazują, że niebezpieczeństwo nieskutecznego aplikowania o środ-

¹⁰ *Ranking Gmin 2010*, www.gazetaprawna.pl/serwis/samorzadz/ranking_gmin_2010.

ki (w przypadku działań podejmowanych przez liderów samorządowych) jest następstwem rozmycia kompetencji. Problemy z pozyskiwaniem funduszy mogą wynikać z:

- braku wyodrębnionych zespołów do realizacji konkretnego działania (w tych urządach, w których powoływano zespoły zadaniowe na czas realizacji zadania i wyrażenie określano ich kompetencje sytuacja była znacznie lepsza),
- błędów popełnianych szczególnie w urządach, w których nie planowano oraz nie zarządzano za pomocą procedur przygotowanych w formie czytelnych schematów graficznych precyzujących obowiązki i odpowiedzialność za poszczególne działania,
- braku sprawnego przekazywania ważnych informacji wynajętym firmom doradczym i złej komunikacji pracowników z ekspertami (aby uzyskać wysoką jakość przygotowywanej dokumentacji pracownicy gmin powinni aktywnie uczestniczyć w procesie jej tworzenia, dzięki temu mieliby szansę uzyskać dodatkową wiedzę i umiejętności),
- faktu, że niektóre gminy zainteresowały się jedynie projektami inwestycyjnymi bez zainwestowania w projekty szkoleniowe (inwestowanie w kapitał ludzki, który następnie poradzi sobie z wyzwaniami stawianymi przez wymogi formalne i merytoryczne wybranych programów operacyjnych),
- nieprzygotowywania odpowiednich strategii rozwoju ważnych z punktu widzenia wymogów przyznawania środków na projekty kilkuletnie,
- zamknięcia urzędów na młodych aktywnych ludzi, którzy mogliby realizować różne zadania w ramach finansowanych z PUP staży absolwenckich ze świadomością pozostania w urzędzie po ukończeniu stażu,
- braku wyraźnego podziału zadań pomiędzy osoby z doświadczeniem w pozyskiwaniu środków i osoby oddelegowane do realizacji bieżących czynności w urzędzie,
- braku komunikacji wewnątrz urzędu oraz z mieszkańcami i liderami lokalnymi z innych sektorów,
- braku wspólnych działań w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego i Lokalnych Grup Działania¹¹.

Problemy w ramach sektora samorządowego oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do wspomagania procesu aplikowania o środki unijne powoduje, że zainteresowanie tymi środkami przejawiają przede wszystkim przedsiębiorcy i liderzy trzeciego sektora, którzy posiadają wystarczające środki na zlecenie prac przygotowawczych, ewaluacyjnych i rozliczeniowych zewnętrznym ekspertom.

4. Tworzenie i utrzymywanie relacji przywódczej jako podstawa skuteczności działania liderów lokalnych

Liderzy lokalni to główne filary społeczeństwa obywatelskiego. Wynika to z podstawowych wymogów społeczeństwa obywatelskiego („rodzaj społeczeństwa demokratycznego, w którym obywatele świadomie uczestniczą w życiu publicznym, są aktywni

¹¹ Broszura *Informacyjna*, 2008, www.funduszeuropejskie.gov.pl

i odpowiedzialni oraz posiadają zdolność samoorganizacji”¹²) oraz specyficznych wartości, postaw i kwalifikacji liderów lokalnych (omówionych już w tym opracowaniu).

Tak rozumiana rola lidera i tworzona przez niego relacja przywódcza z członkami danej społeczności powoduje, że lider lokalny współtworzy proces rozwoju społeczności lokalnej. Świadoma, nowoczesna społeczność jest fundamentem rozwoju lokalnego i pod kierunkiem swoich liderów sprawnie rozwiązuje problemy (społeczne, gospodarcze, kulturalne i inne) oraz tworzy warunki do zaspakajania potrzeb indywidualnych oraz zbiorowych.

Z prowadzonych badań wynika, że impulsem do działania w ramach społeczności lokalnych są często kreatywni, wizjonerzy i darzeni zaufaniem liderzy. Spośród członków społeczności wyróżnia ich szczególnie umiejętność formułowania korzystnych i realnych do osiągnięcia celów. Podstawą ich sukcesów jest między innymi docenianie aktywności mieszkańców i wspieranie ich w realizacji ciekawych pomysłów. Wykorzystanie szansy oraz sprawność i elastyczność w działaniu jest cechą wspólną dla przywódcy organizacyjnego i lidera lokalnego odróżniającą ich również od nowoczesnego menedżera działającego według strategicznych schematów.

Podstawowe cele i założenia rozwoju społeczności lokalnej według standardów *National Standards Boards for Community Work Training & Qualification* to:

- wypracowywanie wspólnych działań,
- zakładanie i wspieranie grup obywatelskich (mieszkańców),
- poprawa dostępu do informacji i umiejętności,
- zdobywanie lub tworzenie nowych zasobów materiałowych (organizacyjnych, rzeczowych, finansowych) w obrębie społeczności lokalnej,
- zwiększanie demokratycznego uczestnictwa lokalnych mieszkańców w procesach podejmowania decyzji¹³.

Przedstawione powyżej działania mogą być inspirowane i realizowane przez wspólne działania liderów lokalnych funkcjonujących w ramach trzech sektorów w kooperacji z mieszkańcami. Powodzenie danych inicjatyw zależy obecnie w znacznym stopniu od skuteczności w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej oraz od sprawności tworzenia Lokalnych Grup Działania i Partnerstw Publiczno-Prywatnych.

Zgodnie z uzyskanymi w badaniach wynikami, lider jest osobą aktywną osiągającą sukcesy dzięki własnym kwalifikacjom i zaangażowaniu członków społeczności lokalnej. Wspólne działania lokalne wymagają odpowiedniego przewodzenia ludźmi polegającego na tworzeniu i utrzymywaniu relacji przywódczej z członkami danej społeczności m.in. poprzez odpowiednie wywieranie wpływu.

Skuteczność liderów lokalnych, jak pokazują prowadzone wywiady i obserwacje w różnych subregionach Dolnego Śląska, wynika często z zaangażowania w realizację tworzonych inicjatyw. Sukcesy lokalnych liderów powodują wzmożenie aktywności pozostałych członków społeczności oraz przełamanie stereotypów dotyczących niemożności wykonania określonych projektów „w polskich warunkach”. Zbudowana na dobrym przykładzie przywódcy działalność często wiąże się z pewnym zobowią-

¹² Cytat za M. Gądział, 2010, www.wiosna5.pl/spolecznostwo_obywatelskie.

¹³ B. Skrzypczak., *Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych*, Szkoła Animatorów Społecznych 2005, www.sas.engo.pl [20.12.2010], s. 2.

zaniem społecznym (zaangażowaniem) powodującym konsekwencje w ramach danego zadania (reguła konsekwencji)¹⁴. Sukces odnoszony w współrealizowanym zadaniu wpływa pozytywnie na angażowanie się w kolejne aktywności (teoria wzmocnienia).¹⁵ Mieszkańcy społeczności lokalnej dzięki doświadczaniu przyjemności związanej z odnoszonymi sukcesami chętniej angażują się w podobnie oceniane aktywności w przyszłości. Poza tym w społecznościach lokalnych często obserwuje się zależność opisaną przez B.F. Skinnera, według którego zachowaniami ludzi steruje aktywne środowisko społeczne, a mając tego świadomość można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki tzn. formować różne wzorce zachowania przez manipulowanie środowiskiem.

Lider lokalny może wykreować aktywność grupową poprzez sformułowanie oczekiwanych społecznie idei. Nie można jednak przewodzić członkami danej społeczności jedynie w oparciu o dalekosiężne, nierealistyczne wizje. Jak piszą S. Cyfert i K. Krzakiewicz „skuteczne przywództwo wyraża się w umiejętnym dryfowaniu między krótkookresowymi obowiązkami i długookresowymi celami, między osiągnięciem mistrzostwa w realizacji jednej funkcji i dokonywaniem międzyfunkcjonalnej koordynacji, między niską wartością i wysoką jakością”¹⁶.

Poza tym skuteczność działania lidera lokalnego w ramach relacji przywódczej z członkami danej społeczności wynika z jego wiarygodności przejawiającej się w dawaniu przykładu poprzez spójność słów i czynów. Kwestię przywództwa przez dawanie przykładu przedstawia M. Williams, prezentując zmienne ją warunkujące takie, jak: prawość, kompetencja, odwaga, moc organizacyjna, przystępny styl bycia i otwarty umysł, nadążanie za rozwojem wypadków, pomysłowość i zdolność do adaptacji.¹⁷

Na temat wiarygodności wypowiadają się również inni badacze zagadnień związanych z przywództwem. J.M. Kouzes i B.Z. Posner zidentyfikowali 13 zachowań i działań, które składają się na osobistą moc i postrzeganą wiarygodność przywódców, w tym: kwestionowanie procesu, czyli stawianie pytań, nie tylko akceptowanie status quo; poszukiwanie szans; eksperymentowanie i wypróbowywanie nowych pomysłów i możliwości; inspirowanie wspólnych wizji; pozyskiwanie poparcia innych osób poprzez nawiązywanie kontaktów i dialog; umożliwienie innym działania — ułatwienie skutecznego wykonywania pracy; wzmacnianie innych i budowanie z wykorzystaniem ich mocnych stron; pielęgnowanie współpracy przez sojusze i koalicje; kształtowanie drogi i znajdowanie nowych ścieżek; dawanie przykładu, co może wymagać wyrzeczeń; świętowanie dokonań; uznanie dla wkładu innych ludzi¹⁸.

Wiarygodność osób podejmujących próby wywierania wpływu na ludzi i ich postrzeganie jako skutecznych przywódców wynika według D.A. Nadlera i M.L. Tushmana z realizacji następujących zachowań: tworzenia dobrych, przekonujących wi-

¹⁴ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 76–132.

¹⁵ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 35–37; zob. B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York 1971.

¹⁶ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości — różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2010, s. 52.

¹⁷ M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 63–65.

¹⁸ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, [w:] M. Useem, *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.

zji i efektywnego wcielania ich w życie; stawiania poprzeczki wysoko, zarówno sobie, jak i innym; kształtowania i demonstrowania spójnych zachowań; tryskania energią i dodawania energii innym; okazywania ekscytacji; wyrażania pewności siebie; poszukiwania sukcesu, osiągania go i wykorzystywania; umożliwiania innym efektywnego działania; okazywania osobistego wsparcia i angażowania się w sprawy innych; odczuwania empatii w stosunku do innych; wyrażania wiary w innych ludzi¹⁹.

We współczesnych warunkach panujących w społecznościach lokalnych w Polsce, aby przekonać ludzi do wybranych aktywności, należy sprawnie posługiwać się perswazją. Według K.W. Mortensena sprawne stosowanie dwunastu uniwersalnych praw skutecznej perswazji pozwoli na osiągnięcie sukcesu w podejmowanych działaniach wykonywanych przy współpracy z innymi ludźmi²⁰. K.W. Mortensen podkreśla, że perswazja opiera się na dużej sprawności komunikacyjnej i ponadprzeciętnych umiejętnościach retorycznych, które już od starożytności różnicują liderów lokalnych (inspiratorów działań, przywodzących społecznością poprzez energetyczne mowy hipnotyzujące zwolenników) od innych osób w ramach danej wspólnoty. Istotną kwestią warunkującą perswazję jest przekonanie, że prawa perswazji są neutralne i dopiero sposób ich wykorzystywania powoduje działania etyczne i moralne lub przeciwnie — złe, skierowane do wykorzystania ludzi oraz ich oszukiwania.

Szczególne znaczenie w budowaniu relacji przywódczej mogą mieć zaproponowane przez A.J. DuBrina taktyki wywierania wpływu w swej istocie etyczne i uczciwe. Do taktyk tych zalicza się: przewodzenie przez przykład i szacunek; używanie racjonalnej perswazji; budowanie reputacji znawcy zagadnienia; ustalanie wzajemnych korzyści; legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania); inspirujący apel, bycie czarującym, okazywanie emocji; konsultacje z innymi osobami przed podjęciem decyzji (np. członkami zespołu, społeczności); tworzenie koalicji; bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym); angażowanie się w realizację zadań. Dla przeciwwagi A.J. DuBrin prezentuje też taktyki nieuczciwe i nieetyczne, choć, jak przyznaje, większość ludzi jedynie cztery pierwsze taktyki traktuje jako nieetyczne i dewiacyjne, a następne trzy jako mieszczące się w ramach działań etycznych, chociaż nie w pełni szczerze. Taktyki te to: umyślny makiawelizm; delikatna manipulacja ludźmi i sytuacją; nadmierna presja; poniżanie; ingracja; żarty; odwołanie się do wyższej instancji²¹.

Stosowanie nieetycznych taktyk wywierania wpływu wynika czasami z założenia, że brak uczciwości może być skuteczniejszym sposobem oddziaływania lidera na inne osoby. Brak uczciwości w relacjach międzyludzkich może przejawiać się w różnych rodzajach kłamstwa np. zgodnych z wyróżnieniem zaproponowanym przez P. Ekmana zawierającym: ukrywanie prawdy lub przekazywanie fałszywej informacji²². Skuteczny kłamca czasami może być odbierany jako uczciwa, lubiana osoba. Pytanie czy lokal-

¹⁹ D.A. Nadler, M.L. Tushman, [w:] M. Useem, *Do Leaders Make...*

²⁰ K.W. Mortensen, *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

²¹ A.J. DuBrin, *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning 2010, s. 234–242.

²² P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

ny lider, który zbudował swój wizerunek i uzyskał zwolenników dzięki kłamstwie, jest w stanie ukrywać to przez dłuższy czas. Jak sprawnie w takim przypadku funkcjonuje mechanizm psychospołeczny — sumienie? Czy wystąpić może poczucie winy z powodu kłamania czy raczej radość oszukiwania? Według P. Ekmana poczucie winy może wystąpić z różnym nasileniem. Ekstremalne poczucie winy może być wielkim cierpieniem, ponieważ narusza podstawowe poczucie własnej wartości. Inna sytuacja występuje, gdy kłamanie rodzi w danej osobie pozytywne emocje. Jeśli lider kłamie, aby skutecznie wywierać wpływ na członków społeczności, może działanie takie traktować jak osiągnięcie. Przyjemność sprawia mu duma z własnego dokonania — poczucie wykorzystania i lekceważenia osób poddających się kłamstwu.²³

W takim przypadku skuteczne, choć nieetyczne i niemoralne działanie może wynikać z makiawelizmu — osobowościowej tendencji do instrumentalnego traktowania innych ludzi, ujawnianej zwłaszcza podczas realizowania ważnych celów i zadań.²⁴ Makiawelizm to nie jednorodna własność intrapsychiczna, lecz syndrom cech osobowości, na który składają się: odporność na wpływy społeczne; przewaga orientacji poznawczej nad emocjonalną; dążenie do kontrolowania sytuacji²⁵.

Osobowości makiawelistycznej według wyników badań R.Ł. Drwala i P. Brzozowskiego (1995) oraz G. Huntera (1982) może towarzyszyć utylitarne traktowanie norm moralnych, nieufność wobec innych ludzi oraz cyniczny pogląd na naturę ludzką. Makiaweliści są bardziej zręczni i efektywni w relacjach interpersonalnych, ujawniają dużo większą pomysłowość w zakresie wykorzystywanych sposobów wywierania wpływu na innych. Makiawelik to człowiek z dystansem patrzący na świat, dostosowujący się do sytuacji, ale i tworzący rzeczywistość wokół siebie w miarę potrzeb. Z badań prowadzonych przez T. Listwana i S. Chelę w latach dziewięćdziesiątych wynikało, że wśród polskich kierowników wzrastała liczba osób o osobowości makiawelistycznej. Poza tym wśród badanych kierowników istniała przewaga osób o skłonnościach makiawelistycznych, którym towarzyszy wyższy poziom sprawności intelektualnej. Zdaniem S. Chelę „makiawelizm jako tendencja do wywierania wpływu na ludzi, ich instrumentalnego traktowania podczas realizowania ważnych zadań, nie musi być cechą społecznego potępienia”, a „z racji pełnionej funkcji makiawelizm jest kierownikom potrzebny, czasem wręcz niezbędny”²⁶.

Pytanie czy w relacji przywódczej występującej w społeczności lokalnej brak wyraźnej granicy pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym lidera lokalnego o skłonnościach makiawelistycznych wzmocni jego skuteczność wywierania wpływu, czy spowoduje odkrycie jego „prawdziwej natury”, a następnie obniżenie wiarygodności i marginalizację.

Wydaje się, że trudno w budowanej na kłamstwie relacji przywódczej w obrębie społeczności lokalnej utrzymać skuteczne oddziaływanie przez dłuższy czas. Inną sprawą jest gloryfikowanie i bezkrytyczne traktowanie lidera lokalnego jako przywódcy cha-

²³ Tamże, s. 60–73.

²⁴ S. Chelę, *Zachowania organizacyjne, Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1998, s. 104.

²⁵ Tamże, s. 104; zob. Jarymowicz, 1980; Hunter i in., 1982; Król, 1993; Zimbardo, Ruch, 1994.

²⁶ Tamże, s. 104.

ryzmatycznego. W ramach takiej relacji zwolennicy nie wierzą w negatywne informacje na temat przywódcy i w przypadku ataków na jego osobę siła ich zaangażowania jeszcze wzrasta. Takie zaangażowanie i nieracjonalne postrzeganie lidera lokalnego jest zjawiskiem rzadko występującym, ponieważ „przeciętny” członek społeczności lokalnej w Polsce w XXI wieku jest coraz bardziej racjonalny (choć działań emocjonalnych i tradycyjnych²⁷ jest nadal немало), a charyzma nie jest traktowana jako raz nadana własność osoby ludzkiej, tylko uwarunkowane kwalifikacjami czasowe przypisanie społeczne. Skuteczna perswazja opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu zbudowanym w oparciu o wzajemny szacunek i zaufanie w ramach istniejącej platformy współpracy. Istotę zaufania w procesie wywierania wpływu podkreśla B. Kożusznik, prezentując np. wnioski z badań F. Fukuyamy (1995), według którego zaufanie odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu społeczeństw i stanowi główne źródło kapitału społecznego w systemie społecznym²⁸. Kwestia zaufania w relacji przywódczej była także poruszana przez autora we wcześniej publikowanych artykułach²⁹.

Zakończenie

Jest prawdopodobne, że skuteczna i optymalna relacja przywódcza w polskich warunkach powinna opierać się o wzajemne zaufanie i szacunek zwłaszcza, gdyby uznać, że podstawą sukcesu liderów lokalnych jest dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna. Jeśli przyjąć, jak twierdzą D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee³⁰, że inspirowanie ludzi do działania i tworzenia relacji przywódczej opiera się w znacznym stopniu na panowaniu nad emocjami (własnymi i innych ludzi, z którymi nawiązujemy kontakt i budujemy więzi) oraz że, pomimo zmian jakie nastąpiły przez tysiące lat rozwoju cywilizacyjnego, współcześni ludzie podobnie jak społeczności plemienne w kontaktach międzyludzkich zwracają szczególnie uwagę na emocje, to osiągnięcie skuteczności działania będzie domeną liderów lokalnych³¹ pozytywnie odbieranych przez członków danej społeczności. W tym rozumieniu szczególnie ważna w warunkach społeczności lokalnych wydaje się kwestia świadomości społecznej. Dzięki empatii lider wsłuchujący

²⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002, s. 6,17.

²⁸ B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 138.

²⁹ Ł. Haromszeki, *Przywódca organizacyjny przyszłości*, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 91–106; Ł. Haromszeki, *Przywództwo w nowoczesnej organizacji non profit na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 214–223; Ł. Haromszeki, *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan, (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 40–52.

³⁰ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski Wydawnictwa Naukowe, Wrocław — Warszawa 2002.

³¹ Jak wskazano to już w wcześniej liderów może być więcej niż jeden w danej społeczności. Do grona tego można zaliczyć ponadprzeciętnych samorządowców, przedsiębiorców, „społeczników” działających w trzecim sektorze, a także duchownych, sportowców, artystów itd.

się w uczucia innych, potrafi podejmować działania, których oni oczekują. Z prowadzonych badań wynika, że wspólne tradycje i wartości kulturowe mogą ułatwić pełnienie roli lidera osobom wychowanym lub dłużej mieszkającym w ramach danej społeczności.

Lider będący dobrym przykładem, akceptowany w danej społeczności może zbudować relację przywódczą z mieszkańcami, dążąc do realizacji wizji korzystnej dla rozwoju społeczności lokalnej. We współczesnym świecie, w którym obserwuje się spadek znaczenia autorytetów oraz brak zaufania do ludzi i porządku publicznego, osoby darzone zaufaniem społeczności lokalnej mogą łatwiej inspirować mieszkańców do przekraczania granic i szczególnego angażowania się w sprawy gminy.

Większą skuteczność w przewodzeniu ludźmi w społeczności lokalnej, jak wskazują wyniki badań, mają szansę uzyskać osoby wiarygodne, połączone z innymi członkami danej społeczności wspólnotą celów i wartości, zaangażowane, współtworzące nową rzeczywistość, dając przykłady dobrych praktyk i osiągając sukcesy w podejmowanych działaniach.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem?* Dom wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
2. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
3. *Broszura informacyjna. Ewaluacja przygotowania jednostek samorządu terytorialnego do aplikowania o środki w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007–2013*, Wrocław 30.10.2008, www.funduszeuropejskie.gov.pl, (dostęp 20.12.2010)
4. Chełpa S., *Zachowania organizacyjne, Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Terra, Poznań 1998.
5. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
6. DuBrin A. J., *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning 2010.
7. Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
8. Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
9. Fukuyama F., *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
10. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski Wydawnictwa Naukowe, Wrocław—Warszawa 2002.
11. Haromszki Ł., *Przywódca organizacyjny przyszłości*, [w:] S. Lachiewicz, A. Walecka (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
12. Haromszki Ł., *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan, (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
13. Haromszki Ł., *Przywództwo w nowoczesnej organizacji non profit na przykładzie Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej we Wrocławiu*, [w:] T. Listwan, SA Witkowski (red.),

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

14. Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
15. Kouzes J. M., Posner B. Z., [w:] M. Useem, *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
16. Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
17. Krzakiewicz K., Cyfert S., *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] K. Jarremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości — różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2010.
18. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
19. Levinson H., *Psychologia przywództwa*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
20. Mortensen K. W., *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006,
21. Nadler D. A., Tushman M. L., [w:] M. Useem (red.), *Do Leaders Make a difference? Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
22. *Ranking Gmin 2010*, www.gazetaprawna.pl/serwis/samorzad/ranking_gmin_2010 (dostęp 20.12.2010)
23. Skinner B. F., *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York 1971.
24. Skrzypczak B., *Podstawowe cele i metody rozwoju społeczności lokalnych*, Szkoła Animatorów Społecznych 2005, www.sas.engo.pl [20.12.2010]
25. *Słownik Zarządzania Kadrami* (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
26. Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002
27. Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2009.

EFFECTUAL LOCAL LEADERS

This article is an attempt to diagnose and characterize the internal and external factors affecting the effectuality of leadership in the implementation of local initiatives. In the first part of the article were defined the basic concepts used in the text. Then, it looking for an adoption influence theories in the leadership relationships in local communities. Analysis of effectual directing people (leadership) bibliography has been confronted with the results of own and foreign research (questionnaires and in-depth interviews and observation) picked up in the last few years. At the end were formulated the practical conclusions.

Key words: **local leader, civil society, effectuality, qualifications, conditions**

Słowa kluczowe: **lider lokalny, społeczeństwo obywatelskie, skuteczność, kwalifikacje, uwarunkowania**