

Przywództwo w zarządzaniu lokalnym

Przez lata definiowano przywództwo jako proces wpływu na ludzi. Uważano, że o przywództwie można mówić w każdym przypadku, gdy ktoś próbuje wpływać na poglądy czy działania innych osób, aby osiągnąć konkretny cel w życiu prywatnym czy zawodowym. Ostatnio definicja przywództwa została zmodyfikowana na **umiejętność wpływania na ludzi poprzez wyzwianie ich siły i potencjału do umożliwienia im dążenia do wyznaczonego celu.**

W przypadku gdy definicja przywództwa skupia się na osiągnięciu celu, można odnieść wrażenie, że przywództwo, gdy celem jest zysk, dotyczy tylko i wyłącznie wyników finansowych. Jednak, kiedy mowa o przewodzeniu na wysokim poziomie – koncentracja na nich nie wystarcza. Kluczowe znaczenie w nowej definicji odgrywa „większe dobro” – to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. Przywództwo jest zatem wezwaniem do działania na rzecz innych. Nie powinno wiązać się wyłącznie z osiąganiem celu czy korzyściami poszczególnych osób – powinno mierzyć znacznie wyżej.

Przywództwo na wysokim poziomie przyjmuje filozofię, w której rozwijanie ludzi wysuwa się na plan pierwszy. W konsekwencji punkt ciężkości w przywództwie na wysokim poziomie przesuwają się na wyniki w długim okresie i zadowolenie ludzi. Takie przywództwo jest procesem. Kiedy ten proces zaistnieje, nie ma miejsca na przywództwo polegające na służeniu samemu sobie. Człowiek zaczyna przewodzić na wysokim poziomie tylko wtedy, gdy zda sobie sprawę, że przywództwo nie dotyczy jego samego.

Przywództwo to proces osiągania wartościowych wyników przy sprawliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych.

Przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, przywódcy to osoby akceptowane w tej roli przez innych.

Zdecydowanie, wizja, zrozumienie i pewność siebie są podstawą skutecznego przywództwa. Zależnie od sytuacji lider powinien umiejętnie łączyć te atrybuty z dodatkowymi umiejętnościami. Najlepsi przywódcy komunikują swoją wizję klarownie i często, są otwarci na nowe pomysły, nowe podejście, ale cały

czas zdają sobie sprawę, w którym kierunku powinny podążać zespół i organizacja. Tworzą wizję, ogłaszają ją i prowadzą swój zespół do celu.

Wybitne jednostki, zdolne do wpływania na grupy ludzkie w sposób przez nie zamierzony od dawna fascynowały ludzi. Wielcy przywódcy poprzez swoje działania zmieniali rzeczywistość wokół siebie. Aleksander Wielki, Napoleon czy Stalin byli przywódcami, którzy do dziś fascynują historyków. Wraz ze zmianą współzawodnictwa między państwami z walki zbrojnej na konkurencję ekonomiczną, wielkich przywódców dostrzega się w sferze zarządzania organizacjami gospodarczymi. Najbardziej znani, tacy jak Lee Iacocca, Bill Gates, Jack Welch, stają się zdobywcami naszych czasów. Rzesze ludzi podziwiają ich osiągnięcia tak samo, jak działo się to w starożytnym Rzymie czy Grecji. Stają się oni bohaterami ludu, symbolami sukcesu i niedoścignionym wzorem dla naśladowców.

W odniesieniu do przywództwa można także mówić o określonych zachowaniach, jakie przejawia przywódca. Nazywa się je funkcjami przywódczymi.

Wśród funkcji przywódczych należy w szczególności wymienić:

- określanie zadań
- planowanie
- instruowanie
- kontrolę
- ocenę
- motywowanie
- organizowanie
- dawanie sobą przykładu.

Przywództwo opiera się na silnej pozycji lidera. Nie każdy może być liderem, ponieważ wymaga to odpowiednich cech.

Lider to osoba, która inspiruje, przekonuje, motywuje i oddziałuje na innych, a także toruje drogę zmianom.

Zrozumienie przywództwa to spojrzenie na nie z perspektywy wspólnoty i wzajemnych zależności lidera oraz członków zespołu. Stworzenie wspólnoty zależy od zbudowania zależności. Lider odnosi się do innych podobnie jak do własnej rodziny i przyjaciół - nie stoi z dala, ma kontakt i pozytywne nastawienie do ludzi, którzy go otaczają i z którymi współpracuje. Liderzy, którzy są członkami grupy, są otwarci na informacje płynące od współpracowników. Ponadto liderzy nakreślają kierunki działania i inspirują innych.

Przywódcy organizacji publicznych działają pod presją ekonomiczną i społeczną, muszą zapewnić funkcjonowanie organizacji w warunkach ograniczonego zasobów, odierać krytykę publiczną oraz godzić sprzeczne cele organizacji. Przywódcy organizacji publicznych muszą mieć także na uwadze mnogość celów, jakie stoją przed ich organizacjami, która powoduje trudności w ustaleniu priorytetów dla celów i ich hierarchizacji. Realizacja celów wymaga współdziałania z wieloma podmiotami, które często reprezentują odmienne wartości, punkty widzenia i interesy. Podtrzymanie ich poparcia oznacza posługiwanie się logiką działania, która będzie akceptowana przez różnych interesariuszy. Zgodnie z tym podejściem przywódcy powinni potrafić zidentyfikować cele interesariuszy i odpowiadać na nie w sposób, który satysfakcjonuje podmioty jego otoczenia mające wpływ na działania organizacji. Uważa się, że organizacje sektora publicznego, które potrafią tego dokonać, mają większe szanse na dokonywanie zmian transformacyjnych. Tak więc przywódca musi wyzwać procesy, które pozwolą bądź na dostosowanie, bądź na kompromis między różnymi wartościami, co może być dokonane przez posługiwanie się takimi środkami reprezentującymi instytucjonalnie mechanizmy, wskaźniki finansowe czy też kontraktowanie działań.

Organizacje publiczne są charakteryzowane przez złożony system reguł i procedur, które wymagają od jej członków wiedzy technicznej i nieformalnej. Często można jednak obserwować lukę między decyzjami podejmowanymi na najwyższych szczeblach a realiami działania na niższych szczeblach. Zadaniem przywódcy jest wypełnienie tej luki. Pełniąc taką rolę, przywódca sam powinien być specjalistą w zakresie podejmowania decyzji w kontekście złożonych struktur sektora publicznego. Przywódcy muszą potrafić błyskawicznie przyswajając ukrytą wiedzę i używać emocji.

Zrozumienie istoty przywództwa wymaga zrozumienia, czym różni się ono od zarządzania. Dotyczy to także rozróżnienia pomiędzy przywódcami (liderami) właśnie a „zwykłymi” menedżerami (kierownikami). Najprościej można powiedzieć, że zarządzanie polega na skłanianiu ludzi do robienia właściwych rzeczy, a przywództwo na sprawianiu, by ludzie dodatkowo chcieli robić te rzeczy. Przywództwo jest więc wyższą formą zarządzania. Proces przywództwa w naturalny sposób jest połączony z procesem zarządzania. Dla osiągnięcia sukcesu organizacji obie te funkcje powinny pozostawać



Ewa Matek, koordynator projektu - „Kompetentna gmina - wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym” z Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr

Proces przywództwa w naturalny sposób jest połączony z procesem zarządzania. Dla osiągnięcia sukcesu organizacji obie te funkcje powinny pozostawać w równowadze. W praktyce oznacza to równowagę pomiędzy zarządczym definiowaniem celów, a komunikowaniem wizji, pomiędzy opracowywaniem strategii, a inspirowaniem do osiągania wspólnych wartości, pomiędzy budowaniem struktur organizacyjnych, a miłym środowiskiem pracy, pomiędzy ustalaniem terminów, a aspiracjami, pomiędzy organizowaniem zasobów, a zaangażowaniem ludzi w realizację projektów, pomiędzy wdrażaniem systemów ocen i kontroli, a wysoką etyką wydajności. Nie należy zatem oddzielać sztuki przywództwa od doskonalenia umiejętności menedżerskich. Lokalni liderzy, którzy często posiadają wysoko rozwinięte cechy przywódcze, bądź przywódczy potencjał nie powinni rezygnować z podnoszenia kompetencji zarządzania.

w równowadze. W praktyce oznacza to równowagę pomiędzy zarządczym definiowaniem celów a komunikowaniem wizji, pomiędzy opracowywaniem strategii a inspirowaniem do osiągania wspólnych wartości, pomiędzy budowaniem struktur organizacyjnych a miłym środowiskiem pracy, pomiędzy ustalaniem terminów a aspiracjami, pomiędzy organizowaniem zasobów a zaangażowaniem ludzi w realizację projektów, pomiędzy wdrażaniem systemów ocen i kontroli a wysoką etyką wydajności. Nie należy zatem oddzielać sztuki przywództwa od doskonalenia umiejętności menedżerskich. Lokalni liderzy, którzy często posiadają wysoko rozwinięte cechy przywódcze, bądź przywódczy potencjał, nie powinni rezygnować z podnoszenia kompetencji zarządzania. Aby skutecznie zarządzać organizacjami publicznymi osoby na stanowisku kierowniczym, poza pełnionymi funkcjami menedżerskimi, powinny być także przywódcami, którzy będą potrafili wyznaczać atrakcyjną wizję przyszłości i motywować członków organizacji do podążania za nią.

Książka „Przywództwo w zarządzaniu lokalnym” napisana została w ramach Projektu „Kompetentna Gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym”. Stanowi ona istotną część kompleksowego opracowania przeznaczonego dla personelu kompetentnie zarządzającego gminą.

*Prof. dr hab. Ewa Bojar
Politechnika Lubelska
Koordynator grupy ekspertów funkcji przywódczej
Projektu „Kompetentna Gmina”*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego