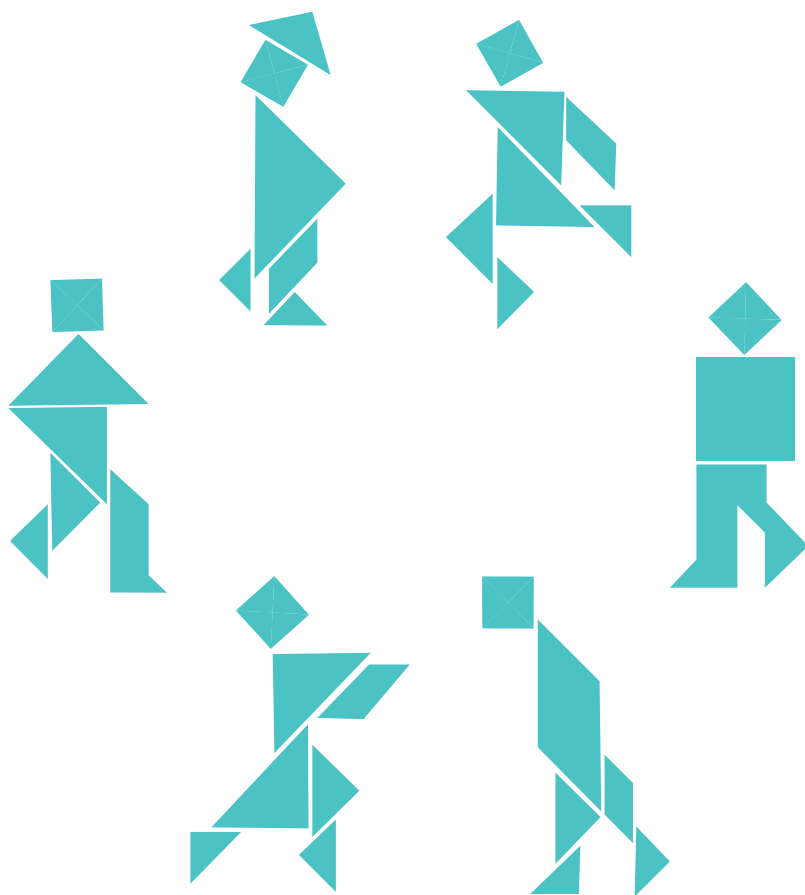



Joanna Jękot-Łażniak

**BADANIE KOMPETENCJI  
PRZYWÓDCZYCH  
W ORGANIZACJACH  
POZARZĄDOWYCH**



**Narodowy Instytut Wolności**  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Joanna Jękot-Łażniak



**BADANIE KOMPETENCJI  
PRZYWÓDCZYCH  
W ORGANIZACJACH  
POZARZĄDOWYCH**

ROZPRAWA DOKTORSKA PRZYGOTOWANA POD KIERUNKIEM  
**PROF. DRA HAB. ANDRZEJA CZAJOWSKIEGO**



KOMITET  
DO SPRAW  
POŻYTKU  
PUBLICZNEGO



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw  
Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030



**RECENZJA** dr hab. Filip Pierzchalski  
**REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA** Magdalena Czarnecka AT ONCE  
**PROJEKT, SKŁAD, ŁAMANIE** Marta Turska, Wiaczesław Kryształ AT ONCE

**SERIA** **Studia nad Społeczeństwem Obywatelskim**  
Dysertacje laureatów konkursu na najlepsze rozprawy doktorskie  
poświęcone społeczeństwu obywatelskiemu

**REDAKTOR NACZELNY WYDAWNICTWA NIW-CRSO** dr Konrad Burdyka

© Copyright by Narodowy Instytut Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2024

ISBN 978-83-963801-3-5  
DOI 10.54253/NIW2024.Badanie

Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa  
Obywatelskiego, al. Jana Pawła II 12, 00-124 Warszawa

DRUK I OPRAWA *elpil*, ul. Artyleryjska 11, 08-110 Siedlce

*Podziękowania*

dla prof. dr hab. Andrzeja Czajowskiego  
za nieocenione wsparcie merytoryczne oraz pomoc  
(szczególnie w najtrudniejszych momentach);

dla Mateusza, Marysi i Stasia  
za miłość, cierpliwość i troskę;

dla Rodziców  
za życie, miłość i wspieranie mojej nauki.



# Spis treści

Wstęp . . . . .	9
-----------------	---

## ROZDZIAŁ I

<b>Organizacje pozarządowe . . . . .</b>	<b>19</b>
1.1. Pojęcie i rodzaje organizacji pozarządowych . . . . .	19
1.2. Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim i systemie politycznym . . . . .	41
1.3. Funkcje organizacji pozarządowych . . . . .	53

## ROZDZIAŁ II

<b>Przywództwo . . . . .</b>	<b>73</b>
2.1. Pojęcie przywództwa . . . . .	73
2.2. Rodzaje przywództwa . . . . .	84
2.3. Przywództwo a władza . . . . .	88
2.4. Przywództwo a zarządzanie . . . . .	91
2.5. Wymiary i poziomy przywództwa . . . . .	95
2.6. Style przewodzenia i kierowania . . . . .	98
2.7. Cechy przywódcy . . . . .	103
2.8. Skuteczność przywódcy . . . . .	116
2.9. Uczenie się przywództwa. . . . .	120

## ROZDZIAŁ III

<b>Kompetencje. . . . .</b>	<b>129</b>
3.1. Pojęcie kompetencji . . . . .	129
3.2. Typologia kompetencji. . . . .	142
3.3. Ocena kompetencji . . . . .	154

## ROZDZIAŁ IV

<b>Badania metodą oceny Lider 360°</b>	165
4.1. Założenia metody oceny Lider 360°	165
4.2. Wiedza przywódcy organizacji pozarządowej	168
4.2.1. Wiedza z zakresu kierowania organizacją	168
4.2.2. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	171
4.2.3. Wiedza z zakresu finansów	173
4.2.4. Wiedza z zakresu prawa	175
4.2.5. Wiedza z zakresu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej	177
4.3. Umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej	179
4.3.1. Umiejętność motywowania	179
4.3.2. Umiejętność rozwiązywania konfliktów	181
4.3.3. Umiejętność myślenia strategicznego	182
4.3.4. Umiejętność organizowania	183
4.3.5. Umiejętność dzielenia się przywództwem i upewnocniania	184
4.3.6. Umiejętność delegowania zadań	185
4.3.7. Umiejętność budowania zespołu	186
4.3.8. Umiejętność budowania partnerstw	187
4.3.9. Umiejętność komunikowania	189
4.3.10. Umiejętność rozwijania potencjału ludzi	190
4.3.11. Umiejętność zarządzania ryzykiem	191
4.3.12. Umiejętność zarządzania czasem i wyznaczania celów	192
4.3.13. Umiejętność gotowości do zmian	193
4.3.14. Umiejętność kształtowania wspólnej wizji	194
4.3.15. Umiejętność bycia asertywnym	195
4.4. Postawy przywódcy organizacji pozarządowej	196
4.4.1. Empatia i wrażliwość	197
4.4.2. Współpraca	199
4.4.3. Optymizm	200
4.4.4. Inicjatywność	201
4.4.5. Proaktywność	202

4.4.6. Motywowanie siebie i innych . . . . .	203
4.4.7. Determinacja w osiąganiu celów . . . . .	204
4.4.8. Samorozwój. . . . .	205
4.4.9. Odpowiedzialność . . . . .	206
4.4.10. Uważność . . . . .	207
4.5. Charakterystyka badanych . . . . .	208
4.5.1. Dobór badanych. . . . .	208
4.5.2. Charakterystyka organizacji pozarządowych .	210
4.5.3. Charakterystyka respondentów . . . . .	225
4.5.3.1. Charakterystyka liderów . . . . .	226
4.5.2.2. Charakterystyka pozostałych grup . . . . .	234

## ROZDZIAŁ V

### Ocena wiedzy przywódców organizacji

<b>pozarządowych . . . . .</b>	<b>237</b>
5.1. Wiedza z zakresu kierowania organizacją. . . . .	237
5.2. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi . .	247
5.3. Wiedza z zakresu finansów . . . . .	253
5.4. Wiedza z zakresu prawa . . . . .	259
5.5. Wiedza z zakresu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej . . . . .	262

## ROZDZIAŁ VI

### Ocena umiejętności przywódców organizacji

<b>pozarządowych . . . . .</b>	<b>271</b>
6.1. Umiejętność motywowania. . . . .	271
6.2. Umiejętność rozwiązywania konfliktów . . . . .	278
6.3. Umiejętność myślenia strategicznego . . . . .	282
6.4. Umiejętność organizowania . . . . .	286
6.5. Umiejętność dzielenia się przywództwem i upełnomocniania . . . . .	292
6.6. Umiejętność delegowania zadań. . . . .	295
6.7. Umiejętność budowania zespołu . . . . .	299
6.8. Umiejętność budowania partnerstw . . . . .	302
6.9. Umiejętność komunikowania . . . . .	304
6.10. Umiejętność rozwijania potencjału ludzi . . . . .	306



6.11. Umiejętność zarządzania czasem i wyznaczania celów . . . . .	310
6.12. Umiejętność zarządzania ryzykiem . . . . .	314
6.13. Umiejętność gotowości do zmian . . . . .	316
6.14. Umiejętność kształtowania wspólnej wizji . . . . .	318
6.15. Umiejętność bycia asertywnym . . . . .	320

## ROZDZIAŁ VII

### **Ocena postaw przywódców organizacji**

<b>pozarządowych . . . . .</b>	<b>325</b>
7.1. Empatia i wrażliwość . . . . .	325
7.2. Współpraca . . . . .	329
7.3. Optymizm . . . . .	333
7.4. Inicjatywność . . . . .	335
7.5. Proaktywność . . . . .	339
7.6. Motywowanie siebie i innych . . . . .	342
7.7. Determinacja w osiągnięciu celów . . . . .	345
7.8. Samorozwój . . . . .	347
7.9. Odpowiedzialność . . . . .	350
7.10. Uważność . . . . .	353

<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>357</b>
------------------------------	------------

<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>363</b>
-------------------------------	------------

<b>Spis tabel, wykresów i rysunków . . . . .</b>	<b>387</b>
--	------------

# Wstęp

Organizacje pozarządowe są coraz bardziej widoczne i ważne w społeczeństwie, ich obecność można zauważyć w wielu dziedzinach życia społecznego, ponadto często się o nich mówi i pisze. Pełnią istotne funkcje dla pojedynczych jednostek: afiliacyjne, ekspresyjne, pomocowe i inne. Mają również wpływ na gospodarkę: generują miejsca pracy, kształcą kadry, pobudzają rynek usług, przeciwdziałają negatywnym efektom samoregulacji rynku. Pełnią także funkcje społeczne oraz polityczne – umożliwiają współpracę między ludźmi, tworzą i różnicują opinię publiczną, podejmują rzecznicтво, by poprawić sytuację osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, działają na polu pomocy socjalnej. Troszczą się o wspólne dobro oraz kierunki zmian społecznych. Często są nazywane szkołami demokracji. Dodatkowo stanowią niebagatelne ogniwo w kształceniu liderów zarówno społecznych, jak i biznesowych oraz politycznych. Organizacje pozarządowe mogą w wielu sytuacjach być odpowiedzią na zawodność państwa i rynku. Coraz częściej mają też znaczenie w obszarze współpracy wielosektorowej, a co za tym idzie – w osiągnięciu synergii publiczno-społeczno-gospodarczej.

Organizacjom pozarządowym zwykle ktoś przewodzi. Przywództwo to plasuje się między przywództwem politycznym a biznesowym, gdyż same organizacje pozarządowe umiejscawiane są w trójsektorowej gospodarce (trójsektorowym społeczeństwie) między sektorem publicznym a prywatnym (przedsiębiorstwami).

Jedno z najważniejszych zagadnień związanych z przywództwem stanowią kompetencje liderские, od których zależy efektywność przewodzenia innymi, kierowania mniejszymi i większymi zespołami ludzkimi, osiągania założonych celów podejmowanej działalności, decydowania o sprawach mających znaczenie dla dużych grup społecznych. Problematyce tej poświęcono wiele miejsca w literaturze, wieloaspektowo analizując to zagadnienie.

Do podjęcia badań i napisania dysertacji na podstawie uzyskanych wyników zachęciła mnie ciekawość. Chciałam sprawdzić, jaki jest w praktyce obraz kompetencji liderów organizacji pozarządowych, kompetencji zdefiniowanych, ustrukturyzowanych i scharakteryzowanych w teorii. Na podstawie samodzielnie stworzonej metody oceny „Lider 360” (trzydziestu kluczowych kompetencji przywódczych przyjętych przeze mnie jako specyficzne dla organizacji pozarządowych) zbadałam, jak postrzegają swoje kompetencje liderские szefowie dziesięciu organizacji pozarządowych oraz jak to wygląda z perspektywy ich współpracowników i wolontariuszy. W projektowaniu metody kierowałam się wskazówkami badania kompetencji liderских zawartymi głównie w naukach o zarządzaniu.

Problematyka kompetencji kierowniczych ma bogatą literaturę, głównie w obszarze zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Wchodzi ona w zakres zainteresowania różnych nauk. Niniejsza rozprawa ma charakter interdyscyplinarny, ponieważ czerpie z dorobku politologii, zarządzania, socjologii oraz psychologii społecznej. W badaniach nad kompetencjami kierowniczymi liderów organizacji opracowano aparaturę pojęciową i metody, których nie da się mechanicznie przenieść na problematykę kompetencji przywódców organizacji pozarządowych. Mimo to stanowią one ważną wskazówkę co do sposobów eksploracji tego zjawiska. Podjęłam się przeglądu koncepcji w dziedzinie badania kompetencji kierowniczych w celu przystosowania ich do badania wiedzy, umiejętności i postaw przywódców organizacji pozarządowych. Pomocnymi tu były normatywne modele idealnego menadżera oraz jego cechy wynikające z prowadzonych do tej pory badań, a także style przywództwa występujące w praktyce biznesu.

W części teoretycznej omówiłam problemy dotyczące trzech zjawisk związanych z tytułem pracy: organizacji pozarządowych, przywództwa i kompetencji. Na tej podstawie do badań empirycznych przyjąłam autorską macierz kompetencji. Wyzaczyła ona strukturę części empirycznej pracy oraz obszar i metody badań.

W badaniach wzięło udział 10 liderów organizacji pozarządowych oraz 30 osób z nimi współpracujących. Łącznie zostało przeprowadzonych 40 pogłębionych wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. Badanie zakładało wykorzystanie triangulacji, a więc połączenia metod ilościowych i jakościowych. Wśród technik zbierania materiałów znalazły się: metody ilościowe oraz jakościowe (w tym: obserwacja, wywiad narracyjny, wywiad biograficzny, analiza dokumentów, analiza tekstów, udział w codziennym życiu badanych itp.).

Granice pola badawczego określiłam przy pomocy następujących kryteriów: rzeczowego (biorąc pod uwagę kryteria przedmiotowe, podmiotowe i aspektowe), temporalnego oraz przestrzennego. Przedmiotem badania były kompetencje przywódcy, najogólniej rozumianego jako osoba, która wpływa na podejmowanie działań przez swoich zwolenników. Kompetencje te oceniali sami przywódcy oraz ich współpracownicy i wolontariusze. Respondenci ci byli związani z organizacjami pozarządowymi czterech powiatów subregionu leszczyńskiego, w tym miasta Leszno, oraz trzech okolicznych powiatów: leszczyńskiego (w tym gmina Świąciechowa), rawickiego (w tym gmina Rawicz) oraz kościańskiego (w tym gminy Kościan oraz Krzywiń). Kryterium temporalne obejmuje okres od października 2012 r. do maja 2019 r.

Metoda oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych Lider 360° jest rezultatem moich studiów nad problematyką organizacji pozarządowych, przywództwa i kompetencji oraz wynikiem zarówno obserwacji działań liderów i współpracujących z nimi osób, jak i rozmów na ten temat. Wspomniane obserwacje prowadziłam przez kilka lat współpracując z organizacjami pozarządowymi subregionu leszczyńskiego.

Główny cel pojętego wysiłku badawczego zawarty jest już w tytule niniejszej dysertacji – było nim zbadanie jakości

kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych. Zostały mu podporządkowane inne cele. Po pierwsze, należało przyjąć jakąś z istniejących w literaturze wizji struktury kompetencji lub opracować swoją. Zdecydowałam się zbudować własną. Po drugie, należało ocenić efektywność zastosowanej metody. Po trzecie, w wypadku jej pozytywnego odbioru należało ją wykorzystać w codziennej praktyce oceniania kompetencji przywódczych, uwzględniając konieczność jej doskonalenia.

Wyników badań nie można uogólniać, gdyż badania nie były prowadzone na reprezentatywnej próbie losowej. Ilość respondentów ograniczyłam, mając na względzie faktyczne możliwości zrealizowania badań. Z tego powodu świadomie i celowo wybrałam liderów, których kompetencje chciałam zbadać. Pozostali respondenci zostali wskazani przez liderów.

Przystępując do pracy we wskazanym obszarze, sięgnęłam do literatury, aby poszukać w niej odpowiedzi na nurtujące mnie pytania. Jaką rolę odgrywają współczesne organizacje pozarządowe? Kto im przewodzi: menadżer, lider czy przywódca? Jakie są funkcje lidera we współczesnych organizacjach pozarządowych? Które kompetencje możemy określać jako przywódcze? Jakie cechy charakteryzują wybrane kompetencje przywódcze? Które kompetencje przywódcze mają kluczowe znaczenie dla organizacji pozarządowych? W jaki sposób możemy badać kompetencje lidarskie? Czym różni się badanie kompetencji przywódczych w polityce, biznesie i organizacjach pozarządowych? W jaki sposób można przenieść metody badań z nauk o zarządzaniu do nauk społecznych? Jak powinno budować się macierz kompetencji przywódczych? Które kompetencje przywódcze są na najwyższym poziomie w organizacjach pozarządowych? Które kompetencje przywódcze znajdują się na niskim poziomie w organizacjach pozarządowych? Jakie są różnice w samoocenie liderów oraz ocenie współpracowników poszczególnych kompetencji przywódczych? W jakim stopniu kompetencje lidera determinują zarządzanie organizacją pozarządową? W jakiej mierze organizacje pozarządowe korzystają z metod pomiaru kompetencji? Jakie korzyści mogą dla nich płynąć z badania kompetencji przywódczych?

Rozprawa zawiera siedem rozdziałów, z czego trzy pierwsze mają charakter teoretyczny, rozdział czwarty jest metodologiczny, a w ostatnich trzech omówione zostały wyniki badań empirycznych. Rozdział pierwszy dotyczy organizacji pozarządowych. Punktem wyjścia do rozważań jest pojęcie organizacji pozarządowej z uwzględnieniem różnorodności w nazewnictwie, a co za tym idzie – stosowania rozmaitych akronimów. Poruszono też kwestię stosunku pojęcia organizacji pozarządowych do pojęcia sektora trzeciego, a ponadto wskazano rodzaje organizacji pozarządowych i ich cechy. Omówiona została również problematyka organizacji pozarządowych w kontekście społeczeństwa obywatelskiego oraz systemu politycznego. Zidentyfikowano przesłanki rozwoju świadomości i kompetencji obywatelskich, ale ukazano także związane z tym bariery. Omówiono funkcje organizacji pozarządowych w życiu społeczno-politycznym i gospodarczym. Następnie zwrócono uwagę na obecną tendencję do rozwijania idei ekonomii społecznej, przedstawiono zagadnienie przedsiębiorczości społecznej, której aprecjacja ma zagwarantować rozwój oraz stabilność funkcjonowania sektora trzeciego w przyszłości. Dokonano również eksplikacji definicji podmiotu ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstwa społecznego. Wskazano na funkcje podmiotów o charakterze społecznym czy społeczno-ekonomicznym w takich obszarach życia jak: społeczny, gospodarczy oraz polityczny.

Rozdział drugi poświęcono zagadnieniu przywództwa. Przygotowano kompilację definicji przywództwa wskazującą na ich heterogeniczność. Omówiono dziewięć kluczowych i najbardziej charakterystycznych okresów w badaniu rozwoju koncepcji przywództwa. Przedstawiono też wielowymiarowość oraz wieloaspektowość tego zjawiska. Wskazano przy tym na pluralizm rodzajów przywództwa, dokonano egzemplifikacji stylów przewodzenia i kierowania oraz przeprowadzono analizę różnic pomiędzy przywództwem, władzą i zarządzaniem. Przygotowana została także analiza postrzegania przywództwa przez pryzmat zjawiska charyzmy oraz cech osobowości. Ze względu na charakter pracy zwrócono uwagę na kwestię skuteczności przywódcy, a także ukazano możliwości uczenia się przywództwa. Zaprezentowano

sześć szkół badania przywództwa jako punktu wyjścia do nauczania kompetencji przywódczych.

W rozdziale trzecim omówiono pojęcie kompetencji, historię naukowego zainteresowania tym obszarem badawczym, a także ich rodzaje. Scharakteryzowano również kompetencje przywódcze oraz zaprezentowano wybrane modele kompetencji. Jednym z kluczowych aspektów poruszonych w tej części pracy są metody badania i oceny kompetencji. Wykazano celowość ich badania oraz omówiono aspekty związane z przeprowadzaniem tego procesu. Zaprezentowano różnorodność metod oceny kompetencji ze szczególnym naciskiem na oceny wieloźródłowe. Wskazano na techniki oceny oraz różnice między metodami badania. Przeprowadzono także przegląd dostępnych na rynku narzędzi do badania kompetencji.

Rozdział czwarty ma charakter metodologiczny. Na podstawie przeprowadzonych badań nad organizacjami pozarządowymi, przywództwem oraz kompetencjami opracowano autorską metodę oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych. Zaprezentowano założenia, funkcje oraz celowość metody. Omówiono również strukturę modelu Lider 360°, przedstawiając i charakteryzując 30 kluczowych kompetencji przywódczych liderów organizacji pozarządowych. W pierwszej grupie kompetencji uwzględniono wiedzę z zakresów: zarządzania organizacją, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, prawa oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. W drugiej grupie, uwzględniającej umiejętności przywódcze, dokonano eksplikacji takich kompetencji jak: motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, myślenie strategiczne, organizowanie, dzielenie się przywództwem i upełnomocnienie, delegowanie zadań, tworzenie zespołu, budowanie partnerstw, komunikowanie, rozwijanie potencjału ludzi, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie czasem i wyznaczanie celów, gotowość do zmian, kształtowanie wspólnej wizji, asertywność. W trzeciej grupie kompetencji wyróżniono oraz scharakteryzowano kluczowe postawy przywódcze: empatię i wrażliwość, współpracę, optymizm, inicjatywność, proaktywność, motywowanie, determinację w osiąganiu celów,

samorozwój, odpowiedzialność oraz uważność. W rozdziale czwartym przedstawiono również zasady doboru próby i scharakteryzowano badane organizacje pozarządowe, biorąc pod uwagę takie aspekty jak: teren siedziby, długość funkcjonowania, liczebność zespołu i podzespołów (walne zgromadzenie, zarząd), genezę organizacji, jej misję oraz wizję. Ponadto dokonano analizy głównych obszarów działalności wybranych organizacji, syntezy ich celów statutowych oraz najważniejszych działań podejmowanych w latach 2016–2018. Przygotowano również zestawienie współpracy badanych podmiotów z innymi organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami. Zwrócono uwagę na członkostwo w partnerstwach oraz sieciach, a także na komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Na koniec dokonano przeglądu rodzajów działalności prowadzonych przez organizacje oraz ich przychodów za minione 3 lata. W tym rozdziale opracowano charakterystykę grup interlokutorów. Najbardziej rozbudowana charakterystyka liderów obejmuje takie aspekty jak: miejsce zamieszkania, wiek, wykształcenie oraz obecnie wykonywany zawód. Ważnymi kwestiami są także motywacja do zostania liderem organizacji pozarządowej oraz wcześniejsze doświadczenia kierownicze czy przywódcze. Dokonano również analizy, w jaki sposób dotychczas liderzy rozwijali swoje kompetencje przywódcze. Dodatkowo rozdział metodologiczny zawiera opis procesu badawczego, w którym zaprezentowano przebieg poszczególnych etapów badań.

W rozdziałach od piątego do siódmego dokonano zestawienia wyników badań oraz poddano je szczegółowej analizie. Do badań kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych wykorzystano metodę analizy wieloźródłowej przy użyciu narzędzia Lider 360°. W związku z tym wywiady pogłębione, częściowo ustrukturyzowane, zostały przeprowadzone zarówno wśród liderów, którzy dokonali samooceny, jak i wśród osób wchodzących w skład trzech grup z najbliższego otoczenia przywódców. Najbliżsi współpracownicy, pracownicy oraz wolontariusze podczas wywiadów oceniali kompetencje przywódcze swoich liderów. Kluczowe dla zaplanowanych badań było



scharakteryzowanie kompetencji przywódczych badanych liderów organizacji pozarządowych w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz postaw. Zestawienie wyników umożliwiło analizę oraz określenie poziomów rozwoju każdej kompetencji wchodzącej w skład modelu Lider 360°. Dzięki zestawieniu wyników badań wyłoniono najmocniejsze oraz najsłabsze ogniwa w zaproponowanej autorskiej macierzy kompetencji przywódczych. Zwrócono również szczególną uwagę na rozbieżności ocen poszczególnych grup wybranych kompetencji oraz wykazano ogólne tendencje w ocenianiu przez poszczególne grupy interlokutorów.

Za kluczowe publikacje w obszarze organizacji pozarządowych uznano: W. Bokajło, K. Dziubka, *Spółczesność obywatelska*, Wrocław 2001; *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Kraków 2016; D. Moroń, *Wolontariat w trzecim sektorze, prawo i praktyka*, Wrocław 2009; J.J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Warszawa 2008; W. Rustecki, *Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami. Zasady organizacji przyjaznej wolontariuszom*, Warszawa 2011; *Profesjonalny menedżer w NGO*, K. Iwińska, A. Radiukiewicz (red.), Warszawa 2011; *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012; J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010; P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016; B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019; H.K. Anheiner, *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, London–New York 2005; D. Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London–New York 2005.

Z kolei fundamentalnymi pozycjami w literaturze dotyczącej przywództwa są: D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Boston–Massachusetts 2013; E.M. Marciniak, *Kompetencje przywódcy politycznego*, [w:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), „Studia

Politologiczne” 2001, Vol. 5; P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001; A. Kasińska-Metryka, *Proces kreacji przywódców politycznych. Od ujęcia tradycyjnego do współczesnego*, Kielce 2012; M. Hartliński, *Przywództwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012; K.A. Agard, *Leadership in Non-profit Organizations: A Reference Handbook*, Thousand Oaks 2011; R. Boyatzis, A. McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through*, Boston–Massachusetts 2005.

Do najważniejszych publikacji w obszarze kompetencji można zaliczyć: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003; P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008; M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Warszawa 2011; J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2008; R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York 1982; D.A. Whetten, K.S. Cameron, *Developing Management Skills*, New Jersey 2011; F. Delaware Le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, Vol. 8, No. 1; K.M. Nowack, S. Mashih, *Evidence-Based Answers to 15 Questions About Leveraging 360-Degree Feedback*, „Consulting Psychology Journal” 2012, Vol. 64, No. 3; R. Lepsinger, A.D. Lucia, *360 stopni, System ocen pracowniczych*, Gliwice 2007.

Zakończenie zawiera refleksje wynikające z badań. W pracy zamieszczono również bibliografię, spis tabel, rysunków i wykresów oraz załącznik z narzędziem badawczym.



# ROZDZIAŁ I

## Organizacje pozarządowe

### 1.1. Pojęcie i rodzaje organizacji pozarządowych

Określenie „organizacja pozarządowa” jest niejednoznaczne, nieostre, a zatem wymaga wyjaśnienia. Weszło do literatury po tym, jak go użyto w dwóch dokumentach Organizacji Narodów Zjednoczonych – Karcie Narodów Zjednoczonych z 1945 r. oraz rezolucji 288/10 Rady Gospodarczej i Społecznej Organizacji Narodów Zjednoczonych z 27 lutego 1950 r. W art. 71 rozdziału 10 Karty NZ czytamy: „Rada Gospodarcza i Społeczna władna jest poczynić odpowiednie zarządzenia celem porozumiewania się z organizacjami nie rządowymi, które zajmują się sprawami wchodzącymi w zakres jej kompetencji”<sup>1</sup>. Pięć lat później Rada ta określiła zasady konsultacji z organizacjami nierządowymi (pozarządowymi), przyjmując, że „każda organizacja międzynarodowa, która nie została ustanowiona na mocy umowy międzyrządowej, będzie uważana za organizację pozarządową [...]”<sup>2</sup>. Chodziło tu o odróżnienie organizacji prywatnych od międzyrządowych (IGO), takich jak sama ONZ, a także zasad udziału w pracach

---

<sup>1</sup> *Karta Narodów Zjednoczonych, Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i Porozumienie, ustanawiające Komisję Przygotowawczą Narodów Zjednoczonych*, San Francisco, 26.06.1945, Dz.U.1947.23.90.

<sup>2</sup> *Types of International Organization*, Union of International Associations, <https://uia.org/archive/types-organization/cc> (dostęp: 13.02.2019 r.).

Rady trzech głównych typów organizacji międzynarodowych, mianowicie organizacji międzyrządowych, międzynarodowych organizacji pozarządowych oraz międzynarodowych przedsiębiorstw. W rezultacie, przynajmniej w sensie prawnym, przez pewien czas pojęcie organizacji pozarządowej (NGO) było prowadzone do pojęcia międzynarodowej organizacji pozarządowej (INGO). Ostatecznie, rezolucją Rady Gospodarczej i Społecznej ONZ 1996/31 z 25 lipca 1996 r. „usunięto domniemanie, że organizacja pozarządowa musi być «międzynarodowa» i rutynowym stało się przyjęcie «krajowych» organizacji pozarządowych do statusu konsultacyjnego”<sup>3</sup>. Wyraża to pkt 4 tej rezolucji, mówiący, że „z wyjątkiem przypadków, w których wyraźnie stwierdzono inaczej, termin «organizacja» odnosi się do organizacji pozarządowych na poziomie krajowym, subregionalnym, regionalnym lub międzynarodowym”<sup>4</sup>.

Istnieje pewna dowolność w definiowaniu organizacji pozarządowych i w zaliczaniu do nich niektórych rodzajów organizacji społecznych. Wynika to poniekąd z formalnie ustanowionych zasad udziału organizacji pozarządowych w pracach Rady Gospodarczej i Społecznej ONZ (ECOSOS – The Economic and Social Council), zawierających kryteria dopuszczające je do konsultacji. Te organizacje, które ich nie spełniały, nie były wyszczególniane w „Roczniku Organizacji Międzynarodowych”<sup>5</sup>. W efekcie, pojmowanie organizacji pozarządowych, które się przyjęło w nauce

---

<sup>3</sup> P. Willet, *The ECOSOC Statute for Non-Governmental Organisations*, Peter Willetts’ Archive on NGOs In Global Politics, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/NGOS/RES31-96.HTM> (dostęp: 13.02.2019 r.).

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> *Types of International Organization*, Union of International Associations, <https://uia.org/archive/types-organization/toy> (dostęp: 13.02.2019 r.). Ideę wyboru organizacji międzynarodowych zamieszczanych w „Roczniku” opracował Związek Stowarzyszeń Międzynarodowych dla Międzynarodowego Stowarzyszenia *Annuaire de la Vie* (1908–1909, 1910–1911). Została ona następnie rozwinięta po 1945 r. dla pierwszych jego edycji i zatwierdzona przez Radę Gospodarczą i Społeczną Organizacji Narodów Zjednoczonych w 1950 r. i w 1953 r., zob. tamże.

i w wyobrażeniach potocznych, dobrze oddaje hasło z *Encyklopedii Britannica*. Organizacja pozarządowa (NGO) została bowiem zdefiniowana jako

dobrowolna grupa osób lub organizacji, **zazwyczaj niepowiązana** [pogrubienia – J.J.-Ł.] z żadnym rządem, utworzona w celu świadczenia usług lub popierania polityki publicznej. Chociaż **niektóre organizacje pozarządowe to korporacje nastawione na zysk**, zdecydowana większość to organizacje non-profit. Niektóre organizacje pozarządowe, zwłaszcza te z siedzibą w krajach autorytarnych, **mogą być tworzone lub kontrolowane przez rządy**. Według większości definicji **partie polityczne oraz przestępcze lub brutalne organizacje partyzanckie nie są uważane za organizacje pozarządowe**. Kwestie poruszane przez organizacje pozarządowe obejmują całą gamę ludzkich problemów (np. prawa człowieka, ochronę środowiska, pomoc w przypadku katastrof i pomoc rozwojową), a zakres ich działalności może być lokalny, krajowy lub międzynarodowy. **Niektóre organizacje pozarządowe pełnią funkcje quasi-rządowe** dla grup etnicznych, które nie posiadają własnego państwa. Organizacje pozarządowe mogą być finansowane z prywatnych darowizn, **organizacji międzynarodowych, rządów lub ich kombinacji**<sup>6</sup>.

W powyższej definicji podkreślono fragmenty, z których wynika, że niekomercyjność organizacji społecznej (charakter *non-profit* organizacji), jej niezależność od rządu i finansów publicznych nie zawsze są traktowane jako kryteria *sine qua non* organizacji pozarządowej oraz że nie zawsze organizacje pozarządowe uważa się za odpowiednik tylko organizacji społecznej czy stowarzyszenia. Świadczą o tym różnice w definicjach

---

<sup>6</sup> *Nongovernmental organization (NGO)*, autor: Margaret P. Karns, <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization> (dostęp: 11.01.2019 r.).

organizacji pozarządowych zawartych w przepisach prawnych regulujących ich status w poszczególnych państwach i odmiennym czasie, przyjmowanych niejednokrotnie przez autorów opracowań naukowych lub rzutujących na treść ich własnych definicji.

W sensie socjologicznym za organizację pozarządową można uznać każdą grupę formalną, którą nazywa się organizacją społeczną lub stowarzyszeniem, czyli każde dobrowolne i trwałe zrzeszenie obywateli łączących się w celu niezarobkowego prowadzenia działalności społecznej, kulturalnej, politycznej, religijnej itp., a także dla zaspokojenia swoich zainteresowań. Często jednakże rozumie się ją wężiej. Niekiedy pojęcie organizacji pozarządowych ogranicza się do tych stowarzyszeń, które działają nie dla zaspokojenia zainteresowań swoich członków, lecz w interesie innych podmiotów. Wówczas organizacje pozarządowe traktuje się jako rodzaj stowarzyszeń, które prawnie dzieli się na zarejestrowane i zwykłe. Pierwsze mają osobowość prawną. Niekiedy pojęcie organizacji pozarządowych zawęża się do stowarzyszeń zarejestrowanych. Niektóre z nich zajmują specjalną pozycję. W okresie obowiązywania w Polsce prawa o stowarzyszeniach ustanowionego rozporządzeniem prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 r. (w latach 1933–1989)<sup>7</sup> istniała kategoria stowarzyszeń wyższej użyteczności. Status takiego stowarzyszenia nadawano rozporządzeniem Rady Ministrów organizacjom, których rozwój był szczególnie użyteczny dla państwa lub społeczeństwa. Prawo o stowarzyszeniach uchwalone w 1989 r. wprowadziło tytuł honorowy „Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności”, przyznawany przez Radę Państwa, a następnie przez prezydenta, stowarzyszeniom mającym szczególne osiągnięcia w realizacji celów społecznych<sup>8</sup>. Przepisy o tym tytule zostały

---

<sup>7</sup> *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 r. – prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. z 1932 r. Nr 94, poz. 808.

<sup>8</sup> *Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. z 1989 r. Nr 20, poz. 104.

uchylone 23 lutego 1990 r.<sup>9</sup> Z kolei w styczniu 2004 r. weszła w życie ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która daje możliwość uzyskania przez stowarzyszenia statusu organizacji pożytku publicznego<sup>10</sup>. Nawiązano tym samym do tradycji stowarzyszeń wyższej użyteczności.

W polskim prawie pojęcie organizacji pozarządowej pojawiło się po raz pierwszy w 1997 r. w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych i zostało wprowadzone wyłącznie na potrzeby tej ustawy<sup>11</sup>. Przyjęto wówczas, że: „organizacjami pozarządowymi są stowarzyszenia, związki, izby oraz organizacje pracodawców i przedsiębiorców, w szczególności działające na rzecz osób niepełnosprawnych” (art. 2 pkt 3). Zgodnie z powyższą definicją do organizacji pozarządowych nie zaliczono wówczas przykładowo fundacji.

Pojęcie organizacji pozarządowej zostało doprecyzowane i rozwinięte w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Z aktu tego wynika, że:

1. na mocy ustawy (art. 3, ust. 4) nie wszystkie organizacje pozarządowe są organizacjami pożytku publicznego;
2. organizacjami pożytku publicznego mogą być organizacje, które nie są organizacjami pozarządowymi (art. 3, ust. 3);
3. organizacją pożytku publicznego może stać się taka organizacja pozarządowa lub inna, która spełnia szereg wymogów zawartych w artykułach 20–22 ustawy.

W ustawie przyjęto, że organizacjami pozarządowymi są „osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia”. Ponadto nie są one „jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 23 lutego 1990 r. o zmianie ustawy – Prawo o stowarzyszeniach i ustawy o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 1990 r. Nr 14, poz. 86.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776.



27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi” i nie działają „w celu osiągnięcia zysku” (art. 3, ust. 2).

Do organizacji pozarządowych zaliczono zatem dwie kategorie jednostek – fundacje i stowarzyszenia, przy czym nie wszystkie. Wyłączono z nich:

osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania [...]; stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego; spółdzielnie socjalne; spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie [...], które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników (art. 3, ust. 3)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Marek Plisiecki pisze, że „wyodrębnienie podmiotów kościelnych może być interpretowane jako wyraźne rozróżnienie organizacji kościelnych i organizacji pozarządowych bądź jako przejaw szerokiego rozumienia pojęcia «organizacje pozarządowe» – obejmującego «także odpowiednie instytucje kościołów i związków wyznaniowych»”. M. Plisiecki, *Instytucje kościelne jako organizacje pożytku publicznego*, „Studia z Prawa Wyznaniowego” 2013, t. 16, s. 164. Zob. także: J. Blicharz, A. Huchla, *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, Warszawa 2008, s. 43; H. Izdebski, *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, s. 6, [http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/pozytek/komentarz\\_do\\_ustawy\\_o\\_dzialalnosci\\_pozytku.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/pozytek/komentarz_do_ustawy_o_dzialalnosci_pozytku.pdf) (dostęp: 3.04.2018 r.).

Należy tu podkreślić, że ustawodawca, wykluczając wymienione jednostki z organizacji pozarządowych, włączył je do organizacji pożytku publicznego. Tym samym nie są one ze sobą tożsame. Dzieje się tak również dlatego, że nie każda organizacja pozarządowa może być organizacją pożytku publicznego i to z dwóch przyczyn. Po pierwsze, z organizacji pożytku publicznego wykluczono partie polityczne, europejskie partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, fundacje utworzone przez partie polityczne, europejskie fundacje polityczne. Po drugie, aby uprawniona organizacja pozarządowa mogła uzyskać status organizacji pożytku publicznego, musi spełnić kryteria definicji działalności pożytku publicznego.

Jest nią działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe i inne jednostki, która obejmuje 33 zadania określone w ustawie (art. 4), m.in. w zakresie: pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób; działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym; ochrony i promocji zdrowia; działalności na rzecz osób niepełnosprawnych; wspierania i upowszechniania kultury fizycznej i sportu; ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego, pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą; upowszechniania i ochrony praw konsumentów; działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami czy promocji i organizacji wolontariatu. Należy dodać, że nie każda organizacja prowadząca działalność pożytku publicznego może automatycznie uzyskać status organizacji pożytku publicznego. Aby nią być, musi spełniać szereg warunków określonych w ustawie, w tym prowadzić działalność pożytku publicznego przez co najmniej 2 lata (art. 20–22).

Zarówno w teorii, jak i praktyce organizacje pozarządowe są różnie nazywane. Każde z kolejnych określeń odwołuje się do pewnej charakterystycznej cechy. Można przytoczyć zatem za Jakubem Wygnańskim kilka najczęściej stosowanych określeń.

Pierwsze z nich, czyli *nomen omen* organizacje pozarządowe, odwołuje się do pojęcia rządu i podkreśla, że organizacje są, przynajmniej z założenia, niezależne od rządu/państwa. Drugie – organizacje *non-profit* – odwołuje się do cechy, która odróżnia organizacje pozarządowe od biznesowych i wskazuje, że ich działalność nie odbywa się dla zysku. Takie określenie nie oznacza braku możliwości prowadzenia działalności odpłatnej czy gospodarczej. Osiąganie przez organizacje zysku jest wręcz pożądane, ale powinien on być reinwestowany w cele statutowe. Zamiennie to określenie jest używane z pojęciem „organizacja not for profit”, czyli nie dla zysku. Trzecie – organizacje charytatywne, dobroczynne, pomocowe, humanitarne – odwołuje się do tradycyjnych obszarów działania organizacji, czyli pomocy osobom potrzebującym, zagrożonym wykluczeniem społecznym. Czwarte – organizacje społeczne – może odwoływać się zarówno do pojęcia pracy społecznej i wówczas nawiązuje do obszaru działania, jak i do celów o charakterze społecznym. Pojęcie to jest co prawda nadal używane (zwłaszcza w mediach), jednak coraz rzadziej ze względu na jego negatywne konotacje z okresem PRL, kiedy czynom społecznym nadawano rangę akcji poparcia dla rządzących. Piąte – organizacje obywatelskie – nawiązuje do pojęcia społeczeństwa obywatelskiego i odwołuje się do faktu, że organizacje są tworzone dzięki aktywności obywateli, wskutek czego stanowią sposób ich samoorganizacji. Szóste – organizacje wolontarystyczne bądź ochotnicze – odwołuje się do pojęcia „wolontariat” i podkreśla znaczący wkład działań wolontarystycznych czy ochotniczych w funkcjonowaniu organizacji. Siódme – organizacje użyteczności publicznej – to określenie, które nawiązuje do aktywności organizacji dla dobra publicznego. Ósme – organizacje niezależne – to określenie podkreśla niezależność jako jedną z najważniejszych zasad filozofii organizacji pozarządowych<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> J.J. Wygnański, *Terminologia*, [w:] *Elementarz III sektora*, Warszawa 2005, s. 11–13; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012, s. 16–17; P. Gliński, *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak (red.), Warszawa 2002.

W Polsce używane są też inne określenia i ich skróty obcojęzyczne. Należą do nich CSO, QUANGO, BONGO. Pierwsze z nich – Civil Society Organization – obejmuje organizacje społeczeństwa obywatelskiego. Tego określenia używa np. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej na swojej stronie internetowej, wyjaśniając, że organizacje te stanowią najlepsze podłoże rozwoju współczesnej demokracji, urzeczywistnienie prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym, ale również umożliwienie właściwego wypełniania ról społecznych oraz samorealizacji we wszystkich sferach życia. Drugie, czyli quasi-NGO, to organizacje w pełni zależne od państwa, co może wynikać z jawnej bądź ukrytej kontroli społecznej, ale też z całkowitego uzależnienia od budżetu państwa albo popierania przez nie monopolitycznej pozycji jakiejś organizacji (np. fundacje Skarbu Państwa). Wyniki badań kondycji finansowej organizacji od lat wskazują na uzależnienie większości z nich od środków publicznych. Trzecie – Business Organized Non Governmental Organization – odnosi się do organizacji utworzonych przez przedsiębiorstwa w celu realizacji celów społecznych, ale równocześnie promujących firmę założycielską (np. fundacje stacji telewizyjnych).

Są też oczywiście określenia, które w języku polskim nie funkcjonują. Pierwsze z nich to organizacje pośrednie czy pośredniczące (ang. *intermediate organizations*). Nazwa ta odwołuje się do ich roli bycia pomiędzy dwoma pozostałymi sektorami – biznesu i państwa. Drugim przykładem są organizacje korzystające z przywilejów podatkowych, czyli z angielskiego *tax-exempt organizations*. Określenie to wiąże się z faktem, że organizacje te mogą korzystać z ulg podatkowych, a z kolei darczyńcy mogą odpisywać udzieloną im pomoc od podstawy opodatkowania lub czasami nawet od kwoty podatku<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> J.J. Wygnański, dz. cyt., s. 11–13.

**TABELA 1**  
Rodzaje nazw określających organizacje pozarządowe

Skrót	Pełna nazwa	Występowanie
BINGO	ang. Big International Non Governmental Organization pol. duża, międzynarodowa organizacja pozarządowa	organizacja międzynarodowa przypominająca strukturalnie duże korporacje
BONGO	ang. Business Organized Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa	tworzone w celu realizacji konkretnych celów społecznych, ale promujące też firmę założycielską; w Polsce np. fundacje stacji telewizyjnych
CO	ang. Civil Organization pol. organizacja obywatelska	termin stosowany dla podkreślenia, że organizacje są formą samoorganizacji obywateli
CSO	ang. Civil Society Organization pol. organizacje społeczeństwa obywatelskiego	termin stosowany m.in. przez: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (organizacje społeczeństwa obywatelskiego są uznawane za najlepsze podłoże rozwoju współczesnej demokracji, stanowią nie tylko wzmocnienie i urzeczywistnienie prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym, ale również umożliwiają właściwe wypełnianie funkcji społecznych oraz samorealizację we wszystkich sferach życia), Organizację Narodów Zjednoczonych
DONGO	ang. Donor Organized Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa tworzona przez prywatnych ofiarodawców	kierowane przez ofiarodawców środków, wypełniające wolę fundatorów prywatnych, np. fundacje związane z bankami
FONGO	ang. Funder Organized Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora	tworzone i kontrolowane przez fundatora ofiarowującego środki na działalność

Skrót	Pełna nazwa	Występowanie
GONGO	ang. Government Organized Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe	charakterystyczne dla krajów rozwijających się, kontrolowane przez administrację rządową; w Polsce np. fundacje tworzone przez Skarb Państwa i samorząd terytorialny
GRINGO	ang. Government Regulated and Initiated Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa zainicjowana i regulowana przez państwo	ich działanie dostarcza korzyści zarówno państwu, jak organizacji (często relacje symbiotyczne)
NFGO	ang. Not For Gain Organization pol. organizacja nienastawiona na zysk	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
NFP	ang. Not For Profit Organization pol. organizacja nienastawiona na zysk	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
NGDO	ang. Non Governmental Development Organization pol. pozarządowa organizacja rozwoju	występują np. jako krajowe organizacje współpracujące z ministrami zdrowia w celu prowadzenia Afrykańskiego Programu Kontroli Ochnocerkozy (ślepotą rzeczną) (APOC), ich rolą jest m.in. finansowanie wsparcia technicznego lub zapewnianie zasobów ludzkich w realizowanych projektach
NGO	ang. Non Governmental Organization pol. organizacja pozarządowa	najczęściej występujące określenie, termin pojawiający się częściej w literaturze amerykańskiej
NPO	ang. Non Profit Organization pol. organizacja nie dla zysku	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
PONGO	ang. Political Non Government Organization pol. polityczna organizacja pozarządowa	tworzona przez partie polityczne dla konkretnych celów społecznych związanych z działalnością partii

Skrót	Pełna nazwa	Występowanie
PVO	ang. Private Voluntary Organization pol. prywatna organizacja dobrowolna (ochotnicza)	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
QUANGO	ang. Quasi Autonomous Non Governmental Organization pol. quasi-autonomiczna organizacja pozarządowa	typowe dla krajów rozwiniętych, większość środków otrzymują od instytucji publicznych
VNPO	ang. Voluntary Non Profit Organization pol. dobrowolna organizacja nienastawiona na zysk	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
VSO	ang. Voluntary Service Organization pol. organizacje wolontarystyczne	termin używany przez unię europejskich organizacji wolontarystycznych (The Alliance of European Voluntary Service Organisations); organizacje wolontarystyczne, które promują wolontariat jako składową partycypacji, edukacji międzykulturowej, budowania zrozumienia oraz pokoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sergeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Kraków 2004, s. 16; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków 2006, s. 28–39; B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Warszawa 2009, s. 109; J. Schmidt, dz. cyt., s. 19; *The Alliance of European Voluntary Service Organisations*, <http://www.alliance-network.eu/> (dostęp: 11.04.2015 r.); Non-Governmental Development Organization (NGDO) Coordination Group, <http://www.who.int/apoc/about/structure/ngdo/en/> (dostęp: 11.04.2015 r.); *Spółeczeństwo obywatelskie*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/> (dostęp: 11.04.2015 r.).

Pojęcie organizacji pozarządowych przybliżają cechy, którymi się je charakteryzuje. Na przykład według Komisji Europejskiej organizacjami tymi są te, które:

1. nie są utworzone w celu generowania zysku, to znaczy, że nawet jeśli mają pracowników otrzymujących wynagrodzenie i angażują się w działalność generującą przychody, to nie dokonują podziału zysków pomiędzy członków organizacji;
2. mają charakter dobrowolny, obywatelski;

3. posiadają formalną lub instytucjonalną tożsamość oraz posiadają dokumenty wewnętrzne (statut, który reguluje ich misję, cele i zakres działań itp.);
4. są niezależne, w szczególności od władz publicznych, przedsiębiorstw oraz partii politycznych;
5. wnoszą wkład w dobro publiczne<sup>15</sup>.

Inną charakterystykę organizacji pozarządowych przedstawiają Mike Allison oraz Jude Kaye<sup>16</sup>. Wskazane przez nich cechy to:

- pasja w realizowaniu misji – w większości w pracę w organizacjach zaangażowane są osoby, które mają misję bądź pasjonują się pewnym obszarem; utożsamiają się one z ideami i wartościami swojej organizacji; warto zwrócić uwagę na to, że w dużych i prężnych organizacjach (przypominających strukturą, zarządzaniem i codzienną pracą korporacje) pracuje coraz więcej ludzi, którzy pełnią stanowiska administracyjne i nie są powiązani z organizacją wyznawanymi wartościami czy misją,
- atmosfera niedoboru zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych) – codzienność organizacji pozarządowych często polega na zmaganiu się z brakami; największą bolączką organizacji są braki środków finansowych, a także ręk do pracy czy sprzętów lub pomieszczeń do spotkań,
- swobodne i nieformalne struktury organizacyjne – organizacje pozarządowe cechują płaskie struktury zarządzania; pracownicy i przełożeni zwracają się do siebie po imieniu, relacje są przyjacielskie, a ubiór pozostaje nieformalny,
- napięcie między społecznym a ekonomicznym charakterem działalności (pomiędzy misją a finansami) – w związku z brakiem stabilności, ciągłości finansowej organizacje pozarządowe są zmuszone np. uogólniać swoje statuty; gros nowych

---

<sup>15</sup> B. Seiler, *Organizacje społeczne we współczesnym świecie*, [w:] *Funkcjonowanie instytucji non-profit do form i stanowisk Unii Europejskiej*, M. Fic (red.), Zielona Góra 2002, s. 23.

<sup>16</sup> M. Allison, J. Kaye, *Eight characteristics of nonprofit organizations*, Compass Point Nonprofit Services, 2001, za: J. Schmidt, dz. cyt., s. 32–34.



- organizacji formułuje cele statutowe możliwie jak najszerszej, po to by móc starać się o dofinansowanie w różnych konkursach; często z tego tytułu pojawiają się dysonanse, napięcia czy wręcz niezadowolenie, ponieważ organizacja musi zajmować się innym obszarem tylko dlatego, że w swoim priorytetowym nie uzyskała środków na działania,
- trudności w pomiarze wydajności i efektywności pracy – z jednej strony organizacje, szczególnie te, które realizują projekty społeczne, potrafią monitorować swoją wydajność i efektywność, ponieważ instytucje oraz organizacje grantodawcze nakładają sporo obowiązków związanych z dokumentowaniem efektów pracy; z drugiej strony organizacje działają w sferze społecznej, gdzie często trudno ocenić, na ile rzeczywiście trafnie zdiagnozowano potrzeby oraz skutecznie rozwiązano bądź choćby zminimalizowano problem,
  - istnienie rad i zarządów oraz ich niejednoznaczne funkcje – z jednej strony dokumenty wewnętrzne (głównie statut) regulują cele i działania organów zarządzających czy kontrolnych w organizacji, z drugiej strony często pojawia się wątpliwość, na ile zarząd ma zajmować się bieżącym zarządzaniem (w tym np. pozyskiwaniem środków), a na ile powinien skupić się na strategii rozwoju organizacji,
  - zróżnicowany poziom umiejętności pracowników – organizacje pozarządowe zwykle borykają się z licznymi zmianami pracowników oraz wolontariuszy; osoby, które zdobywają doświadczenie w organizacji, często odchodzą, głównie ze względu na niskie wynagrodzenie bądź przeważnie jego brak; z kolei organizacji nie stać na zatrudnienie specjalistów, stąd decydują się na samodzielne przygotowanie pracowników do poszczególnych zadań,
  - zaangażowanie wolontariuszy – to najważniejsza siła organizacji, która często decyduje o jej znaczeniu oraz odnoszonych sukcesach; wolontariusz to ogromny zasób organizacji, zwłaszcza wtedy, kiedy jego motywacją jest fascynacja jej działalnością.

Organizacje pozarządowe, w szczególności wtedy, kiedy charakteryzuje się je jako *non-profit*, są utożsamiane z tzw. trzecim sektorem – społecznym, obywatelskim – istniejącym w gospodarce obok publicznego sektora rządowego i prywatnego sektora przedsiębiorstw. Sugeruje się, że taki podział zaproponował Peter Drucker<sup>17</sup>. Niewątpliwą zasługą tej klasyfikacji jest wypuklenie sektora organizacji *non-profit*, uwydatnienie znaczenia podmiotów *non-profit* w gospodarce<sup>18</sup>. Sam podział pochodzi od twórców i przedstawicieli liberalizmu, Johna Locka, Adama Smitha, Adama Fergusona i in., którzy uważali, że „ekonomia jest pierwotna wobec społeczeństwa obywatelskiego, a to z kolei jest pierwotne wobec rządu (państwa)”<sup>19</sup>. Także Antonio Gramsci, trzymając się tego wzorca, lecz odwracając kolejność i charakteryzując społeczeństwo z pozycji marksistowskich, wyróżnił trzy analogiczne jego elementy: „gospodarkę (zdominowaną przez burżuazję), państwo (będące w jej rękach narzędziem przemocy) oraz społeczeństwo obywatelskie, które w jego koncepcji miało realizować się w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym, stanowiąc zaporę dla dominacji burżuazji”<sup>20</sup>. Współczesny podział społeczeństwa czy gospodarki cechuje jeszcze inna kolejność. Na pozycję pierwszą wysunął się sektor publiczny, czyli organy oraz instytucje państwa, administracji publicznej; na pozycji drugiej jest sektor prywatny, tworzony przez organizacje nastawione na zysk (*for profit*), obejmujący podmioty biznesu, przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe; na pozycji trzeciej znajdują się organizacje, które ani nie stanowią elementu struktury

---

<sup>17</sup> M. Halamska, *Wiejskie organizacje pozarządowe. Wprowadzenie*, [w:] *Wiejskie organizacje pozarządowe*, M. Halamska (red.), Warszawa 2008, s. 15.

<sup>18</sup> P. Drucker, *What Business Can Learn from Nonprofits*, „Harvard Business Review”, July–August 1989, <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits> (dostęp: 12.02.2019 r.).

<sup>19</sup> K. Dziubka, *Spoleczeństwo obywatelskie*, [w:] *Leksykon politologii*, A. Antoszewski, R. Herbut (red.), Wrocław 2002, s. 374.

<sup>20</sup> A. Siciński, *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, „Wiedza i Życie” 1996, nr 6, <http://archiwum.wiz.pl/1996/96063600.asp> (dostęp: 15.04.2015 r.).

państwa, ani nie są nastawione na zysk, czyli organizacje społeczne i inne składniki społeczeństwa obywatelskiego.

Sektor publiczny stanowi znaczącą część gospodarki narodowej. W jego skład wchodzi wszystkie podmioty, a więc osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz fundusze celowe, które podlegają organom władzy publicznej zarówno na szczeblu państwowym, jak i samorządowym. Istnieją definicje sektora publicznego wyłączające z niego np. przedsiębiorstwa państwowe czy spółki komunalne. Przede wszystkim jednak w skład sektora publicznego wchodzi takie organy władzy publicznej jak parlament, administracja rządowa (w tym ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie) oraz samorządowa (sejmiki wojewódzkie, rady powiatów i gmin, urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast i gmin itp.). Sektor publiczny stanowią również wszelkie podległe jednostki, takie jak: urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, ośrodki wsparcia, państwowe i samorządowe jednostki kultury oraz publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Należą do niego również takie fundusze jak: Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Fundusze Ochrony Środowiska, Fundusz Pracy czy Narodowy Fundusz Zdrowia, a także sektor ubezpieczeń społecznych, czyli instytucje takie jak Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Do sektora publicznego zaliczamy także sądy, trybunały, prokuratury oraz inne organy kontroli państwowej i ochrony prawa<sup>21</sup>.

W skład sektora prywatnego wchodzi przedsiębiorstwa, których kapitał całkowicie nie zależy od podmiotów państwowych lub też udział Skarbu Państwa w tych przedsiębiorstwach nie przekracza 50%. Celem sektora prywatnego jest zysk z prowadzonej działalności gospodarczej oraz jego maksymalizacja.

Zdefiniowanie sektora trzeciego, przede wszystkim ustalenie tworzących go podmiotów (elementów), przysparza trudności. Można w tej sprawie wyróżnić zasadniczo trzy poglądy. W myśl pierwszego, najczęstszego, sektor trzeci traktuje się bardzo wąsko,

<sup>21</sup> <http://poradnik.ngo.pl/x/1510027> (dostęp: 21.04.2015 r.).

utożsamiając go wyłącznie z organizacjami pozarządowymi i to tymi, które posiadają osobowość prawną. Określenie „sektor trzeci” można zamiennie stosować z terminem „organizacje pozarządowe” (albo też innymi, np. organizacja *non profit*, organizacja społeczna). W takim rozumieniu do sektora trzeciego zalicza się tylko te podmioty, które zarówno formalnie, jak i prawnie uważane są za organizacje pozarządowe. O udziale w sektorze ma świadczyć również świadomość przynależności do niego, czyli tzw. poczucie współuczestnictwa, oraz istnienie odpowiedniej infrastruktury, która zapewni funkcjonowanie systemu<sup>22</sup>.

Drugi pogląd poszerza sektor trzeci o przedsiębiorstwa społeczne/podmioty ekonomii społecznej. Taką interpretację omawianego pojęcia zaproponował Instytut Studiów Politycznych PAN w oparciu o doświadczenia europejskie, wskazując na ewolucję, która wystąpiła w działalności części fundacji i stowarzyszeń. Działalność ta bowiem przybiera charakter gospodarki społecznej, a nie wyłącznie *non profit*. Uznano, że terminem należy objąć wszystkie podmioty, które prowadzą działania o charakterze społecznym, również takie, które dotychczas z racji formy prawnej zaliczane były głównie do sektora biznesu, a więc przedsiębiorstwa społeczne, w tym spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych czy inne podmioty, przynoszące zysk, ale przeznaczające go na cele społeczne<sup>23</sup>. Europejska Sieć Badawcza EMES (European Reserch Network) w opracowanej przez siebie definicji za przedsiębiorstwo społeczne uznaje takie, które prowadzi swoją działalność głównie dla celów społecznych. W tego typu przedsiębiorstwach wypracowane zyski są reinwestowane we wspólnotę, która je założyła – nie dzieli się ich zatem pomiędzy udziałowców

---

<sup>22</sup> J. Schmidt, *Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce, rozprawa doktorska*, Poznań 2010, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/159163/PRACA%20DOKTORSKA%20Joanna%20Schmidt-zabezpieczona.pdf>, s. 14–16 (dostęp: 30.04.2016 r.) (por. np. Gliński, Lewenstein, Siciński, Frączek 2002; za: J. Schmidt, *Zasoby ludzkie...*).

<sup>23</sup> Tamże.

czy też właścicieli<sup>24</sup>. EMES określiła również kryteria społeczne i ekonomiczne, którymi powinny charakteryzować się inicjatywy podejmowane przez podmioty ekonomii społecznej. Wśród kryteriów ekonomicznych wymienia się: prowadzenie działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne w sposób regularny, ponoszenie ryzyka ekonomicznego, niezależność w stosunku do organów administracji publicznej oraz istnienie choć kilku opłacanych pracowników. Z kolei wśród kryteriów społecznych wskazuje się na: społecznie użyteczny cel przedsiębiorstwa, oddolny charakter inicjatywy, względnie demokratyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, wspólnotowy charakter działania, a także reinwestycje zysków w członków podmiotu<sup>25</sup>. Podmioty ekonomii społecznej, oprócz fundacji i stowarzyszeń, to przykładowo spółdzielnie (m.in. pracy, inwalidów, socjalne), kluby integracji zawodowej, centra integracji społecznej oraz zakłady aktywności zawodowej i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

Przedstawiciele ostatniego poglądu pojmują sektor trzeci jako sferę wszelkiej aktywności społecznej i zaliczają do niego zarówno organizacje pozarządowe posiadające osobowość prawną i jej nieposiadające, podmioty ekonomii społecznej oraz grupy nieformalne.

**TABELA 2**  
Podmioty wchodzące w skład sektora trzeciego

Fundacje
Stowarzyszenia oraz ich związki
Federacje czy porozumienia stowarzyszeń i fundacji
Partie polityczne
Kluby sportowe oraz uczniowskie kluby sportowe

<sup>24</sup> J. Jękot, *Rozwój ekonomii społecznej na przykładzie spółdzielni socjalnych. Analiza dobrych praktyk*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2013, nr 15, s. 195.

<sup>25</sup> *Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp: 2.05.2013 r.).

---

Organizacje działające na mocy odrębnych przepisów, w tym koła łowieckie (Polski Związek Łowiecki), Polski Związek Działkowców, Liga Obrony Kraju, Polski Czerwony Krzyż, Związek Ochotniczej Straży Pożarnej, komitety rodzicielskie i rady rodziców, komitety społeczne (np. społeczne komitety budowy dróg, wodociągów)

---

Związki zawodowe

---

Związki pracodawców

---

Organizacje samorządów różnych grup zawodowych (izby gospodarcze, cechy i izby rzemieślnicze) z wyjątkiem tych, w których członkostwo jest obowiązkowe, takie jak izby lekarskie czy rady adwokackie

---

Kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich

---

Organizacje kościelne: instytucje społeczne Kościołów i związków wyznaniowych, prowadzące działalność świecką, w tym: organizacje członkowskie (np. Akcja Katolicka, Bractwo Młodzieży Prawosławnej), instytucje społeczne Kościołów (np. szkoły, placówki opiekuńcze, Caritas, redakcje, wydawnictwa)

---

Grupy nieformalne, takie jak kluby osiedlowe czy grupy wsparcia, grupy samopomocowe

---

Spółdzielnie (pracy, inwalidów, socjalne)

---

Kluby integracji zawodowej

---

Centra integracji społecznej

---

Zakłady aktywności zawodowej

---

Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych

---

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.J. Wygnański, dz. cyt., s. 13–14.

Żeby lepiej zrozumieć specyfikę sektora trzeciego, należy przyjrzeć się cechom konstytutywnym podmiotów wchodzących w skład trzech różnych sektorów. Każdy z nich charakteryzuje bowiem inne priorytety i przesłanki działania. Sektory mają różnych odbiorców i są odpowiedzialne za odmienne kwestie. Podmioty publiczne, biznesowe oraz pozarządowe różnią się też mandatami organizacyjnymi.

**TABELA 3**  
Fundamentalne założenia organizacji *non profit* (publicznych i prywatnych) oraz podmiotów komercyjnych

Cechy konstytutywne	Organizacje komercyjne	Organizacje publiczne	Organizacje pozarządowe
Przesłanki działania	przedsiębiorczość, działalność w interesie właścicieli, zaspokajanie potrzeb klientów jako warunek utrzymywania się na rynku; świadczenie dóbr i usług według kryteriów rynkowych	sprawiedliwość i solidaryzm społeczny, wyrównywanie szans rozwojowych jednostek i grup społecznych; reprezentacja interesów i potrzeb większości; obiektywizacja i ciągłość działania, unikanie stronniczości, neutralność	bezinteresowność, dobroczynność, miłosierdzie, miłość bliźniego, działania w imieniu mniejszości; dobrowolność, spontaniczność, improwizacja; wspólnota znaczeń, intuicja i ekspresja osobowości
Priorytety	rywalizacja o klientów w celu realizacji zysku umożliwiającego rozwój, a przynajmniej utrzymywanie się na rynku, działania niesprzeczne z prawem; dbałość o klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jeśli przekłada się to na osiągnięcie zysku	realizacja polityki społecznej osadzonej w obowiązujących kanonach ustrojowych i prawnych; standardowe potrzeby i oczekiwania; instytucjonalizacja zaspokajania potrzeb, aktywność dawcy–bierność biorcy	strażnik wartości, dobrowolność działania, przedsiębiorczość, partycypacja społeczna, partnerstwo, rzecznictwo ludzi w potrzebie; indywidualizacja, selektywność potrzeb, decentralizacja, deinstytucjonalizacja, subsydiarność w procesie zaspokajania potrzeb, partykularyzm; samopomoc, pomoc wzajemna i samodzielność
Mandat organizacyjny	prawne umocowanie zależne od rodzaju własności i od formy organizacyjno-prawnej, kodeks handlowy, jednoosobowe decyzje, uchwały organów statutowych, regulaminy	konstytucyjnie umocowane organy i instytucje państwa; ustawodawstwo: kodeksy, rozporządzone instrukcje	statut i regulaminy wewnętrzne, uchwały, decyzje ciał statutowych, np. rad i zarządów

Cechy konstytutywne	Organizacje komercyjne	Organizacje publiczne	Organizacje pozarządowe
Odbiorca usług	obcy człowiek – klient; „nasz pan”, kontrahent; zabieganie o satysfakcję i lojalność klienta jako instrumenty kreowania zysku	obcy człowiek – konsument, klient; kontrolowana serdeczność, dystans, perspektywa instytucjonalna w relacjach z odbiorcą	nasz człowiek; bliskość emocjonalna, wielowymiarowe interakcje oraz identyfikacja z podmiotem działania
Odpowiedzialność	wobec właścicieli	wobec elektoratu	wobec odbiorców działania

Źródło: B. Kozuch, *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, [w:] *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, B. Plawgo, W. Zaremba (red.), Białystok 2005, s. 15.

Sektor pierwszy działa przez wzgląd na sprawiedliwość i solidaryzm społeczny, wyrównywanie szans rozwojowych jednostek i grup społecznych, a także reprezentację interesów i potrzeb większości. Ważnym aspektem jego funkcjonowania jest ciągłość i obiektywizacja, ale również unikanie stronniczości i neutralność. Wśród priorytetów sektora publicznego znajdziemy realizację polityki społecznej osadzonej w obowiązujących kanonach ustrojowych i prawnych, a także instytucjonalizację zaspokajania potrzeb. Sektor ten cechuje aktywność dawcy oraz bierność odbiorcy. Mandat organizacyjny posiadają tutaj konstytucyjnie umocowane organy i instytucje państwa, które działają według obowiązującego ustawodawstwa, czyli wszelkich kodeksów, rozporządzeń i instrukcji. Odbiorcą usług sektora publicznego jest obcy człowiek, czyli konsument, klient, wobec którego urzędnik powinien zachowywać kontrolowaną serdeczność oraz dystans. Sektor publiczny odpowiada przed wyborcami.

Sektor drugi cechuje nakierowanie na zysk, przedsiębiorczość, a także działalność w interesie właścicieli. Warunkiem utrzymania się na rynku jest zaspokajanie potrzeb klientów, a także świadczenie dóbr i usług według wyznaczonych kryteriów rynkowych. Priorytetem jest rywalizacja o klienta w celu realizacji i maksymalizacji



zysku, który ma zapewnić rozwój lub – przynajmniej – utrzymanie się na rynku. Umocowanie prawne podmiotów prywatnych zależy od rodzaju własności i formy organizacyjno-prawnej. Podlegają one kodeksom handlowym, uchwałom organów statutowych oraz regulaminom. Decyzje mogą być podejmowane jednoosobowo bądź kolektywnie, np. przez zarządy. W tym sektorze odbiorcą również jest obcy człowiek. Biznesowi przyświeca hasło „Klient – nasz pan”. Zysk zależy od kontrahenta, dlatego należy zabiegać o jego satysfakcję i lojalność. Pełną odpowiedzialność za podejmowane działania ponosi właściciel.

Sektor trzeci cechuje bezinteresowność, dobroczynność, dobrowolność, a także działanie w imieniu mniejszości. Choć coraz więcej organizacji podlega profesjonalizacji, to nadal w zdecydowanej większości sektor pozarządowy cechuje spontaniczność oraz improwizacja. Tutaj znaczenie odgrywa wspólnota znaczeń, intuicja oraz ekspresja osobowości. Priorytetami dla podmiotów sektora trzeciego jest trwanie na straży wartości i dobrowolności działania. Ważne aspekty stanowią partycypacja społeczna i współpraca partnerska. Ten sektor cechuje indywidualizacja, a także selektywność potrzeb. Podmioty są zdecentralizowane oraz zdeinstytucjonalizowane, stąd mogą docierać do pojedynczej osoby, odpowiadając na jej potrzeby. Sektor pozarządowy cechuje też subsydiarność w procesie zaspokajania potrzeb oraz samopomoc, pomoc wzajemna i samodzielność. Działa on w oparciu o statuty i regulaminy wewnętrzne, uchwały i decyzje ciał statutowych (np. rad fundacji czy zarządów stowarzyszeń). Odbiorca jest traktowany jak „nasz człowiek”. Sektor trzeci to również wielowymiarowe interakcje, gdzie nawiązuje się bliskość emocjonalną, ponieważ odbiorcy identyfikują się z podmiotami działania. Odpowiedzialność podmiotów występuje głównie wobec odbiorców.

## 1.2. Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim i systemie politycznym

Organizacje pozarządowe – niezależnie od tego, jak się je pojmuje – nie są tożsame ze społeczeństwem obywatelskim. W dokumencie Ministerstwa Polityki Społecznej z 2005 r. przyjęto, że społeczeństwo obywatelskie

obejmuje w Polsce dwa obszary: obywatelską aktywność grupową – przejawiającą się w działalności różnorodnych wspólnot, przede wszystkim w działalności organizacji pozarządowych o charakterze obywatelskim, wspólnot lokalnych i samorządowych, a także nieformalnych grup i ruchów społecznych (wspólnot sąsiedzkich, subkulturowych itp.) i indywidualną aktywność obywatelską obejmującą postawy i świadomość obywatelską Polaków<sup>26</sup>.

W tym sensie społeczeństwo obywatelskie wychodzi poza sektor trzeci w jego najszerszym rozumieniu.

Na przeciwnym biegunie można znaleźć definicje zawężające pojęcie społeczeństwa obywatelskiego. Jedną z nich została zamieszczona w artykule widniejącym na stronie internetowej Departamentu Stanu USA. Czytamy w nim, że społeczeństwo obywatelskie

to zbiór organizacji społecznych, tworzonych dobrowolnie przez obywateli w celu realizacji wspólnych celów lub interesów. Obejmuje niezależne organizacje badające politykę publiczną, organizacje rzecznicze, organizacje broniące praw człowieka i promujące demokrację, organizacje humanitarne, prywatne fundacje i fundusze, organizacje

---

<sup>26</sup> *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2007–2013*, Warszawa 2005, s. 7, [dolnyslask.pl/upload/swrso.doc](http://dolnyslask.pl/upload/swrso.doc) (dostęp: 23.09.2017 r.).

charytatywne, towarzystwa, stowarzyszenia i organizacje non-profit. Nie obejmuje partii politycznych<sup>27</sup>.

Tutaj społeczeństwo obywatelskie jest ograniczone do organizacji społecznych – i to nie wszystkich – gdyż wykluczono z nich partie polityczne. Wynika to, jak można sądzić, z hołdowania koncepcji Alexisa de Tocqueville'a, który „rozdzielił pojęcie «społeczeństwa politycznego», czyli stosunków istniejących między rządem centralnym i federalnym a obywatelami, od «społeczeństwa obywatelskiego», które traktował jako obszar wzajemnych relacji między samymi obywatelami”<sup>28</sup>. Pierwsze składa się z organizacji tworzonych na podstawie prywatnych interesów obywateli, a drugie – z organizacji politycznych, których cele działania są określone doktryną, programem politycznym i „powszechnie obowiązującymi regułami życia politycznego”<sup>29</sup>. Badacz podkreślał, że te dwa społeczeństwa wzajemnie się warunkują. Tego założenia trzymają się także autorzy prac naukowych, uważając, że partie polityczne i grupy lobbingowe oddzielone są od społeczeństwa obywatelskiego. Dowodem jest poniższy model (schemat 1).

---

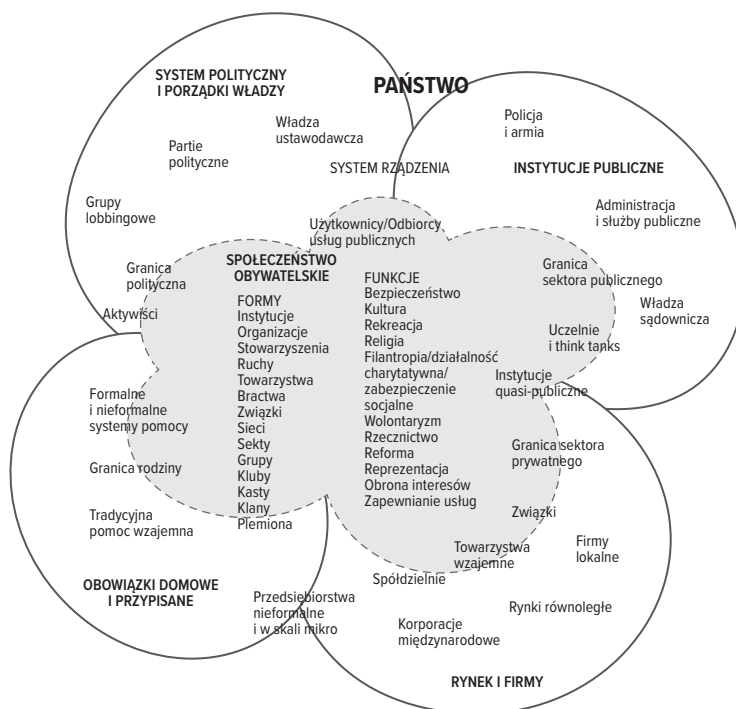
<sup>27</sup> *Non-Governmental Organizations (NGOs) in the United States*, Share Fact, Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor, January 20, 2017, US Department of State, Diplomacy In Action, <https://web.archive.org/web/20170122211029/https://www.state.gov/j/drl/rls/fs/2017/266904.htm> (dostęp: 16.01.2019 r.).

<sup>28</sup> K. Dziubka, dz. cyt., s. 374.

<sup>29</sup> Tamże, s. 375.

## RYSUNEK 1

Elementy składowe i granice społeczeństwa obywatelskiego wg Fowlera



Źródło: A. Fowler, *Ekonomia społeczna na Południu w kontekście społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Warszawa 2006, s. 52.

Są też określenia społeczeństwa obywatelskiego zawężające to pojęcie do organizacji społecznych, ale bez wyjątków. Edmund Wnuk-Lipiński przyjął, że jest nim „ogół niepaństwowych instytucji, organizacji oraz stowarzyszeń cywilnych działających w sferze publicznej, a więc struktur względnie autonomicznych wobec państwa, powstających oddolnie i charakteryzujących się na ogół dobrowolnym uczestnictwem swoich członków”<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> E. Wnuk-Lipiński, *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005, s. 119.

Definiując społeczeństwo obywatelskie, większą wagę, aniżeli do jego struktury, przywiązuje się do aktywności obywatelskiej służącej wypełnianiu przez to społeczeństwo jednej z jego podstawowych funkcji na poziomie mezzò, czyli poziomie pośrednim, jaką „jest «mediacja» pomiędzy poziomem państwa a żywiołem gospodarstw domowych”<sup>31</sup>. Tak to rozumiał zwłaszcza Georg Hegel, „który ujmował społeczeństwo obywatelskie jako sferę pośrednią między rodziną a państwem, życiem prywatnym a życiem politycznym”<sup>32</sup>. Hegel przyjął, że społeczeństwo obywatelskie jest wytworem kapitalizmu. Stworzył koncepcję społeczeństwa burżuazyjnego, która zakłada pełną integrację obywatela z państwem. Społeczeństwo burżuazyjne stanowi ponadjednostkową sferę, ponieważ człowiek przez to, że zapośredniczył cele ogólne, poddaje się interesom ogółu. Wiesław Bokajło pisze, że „hegłowskie społeczeństwo obywatelskie to sfera przewyższania antynomii pomiędzy partykularyzmem działań rynkowych a ogólnością zasad i norm rządzących życiem społeczeństwa i państwa”<sup>33</sup>. Hegel uważał, że człowiek jako obywatel nie kieruje się wyłącznie swoim interesem, lecz interesem ogółu. Kazimierz Dziubka zauważa, że na tej podstawie Hegel określał społeczeństwo obywatelskie jako „pewną anonimową całość, która stanowi dla jednostki punkt odniesienia, a ponadto – jako wypadkowa jednostkowych działań – całość ta nie ma już arbitralnego, przypadkowego charakteru, ale podlega konieczności, rządzi się własnymi prawami”<sup>34</sup>. W rezultacie społeczeństwo obywatelskie traktuje się „jako pewien ‘typ społeczeństwa’, cechujący się zdolnością aktywnej samoorganizacji jego członków dla realizacji określonych celów niezależnie od państwowych impulsów, która jest możliwa

<sup>31</sup> Tamże, s. 123.

<sup>32</sup> *Społeczeństwo obywatelskie*, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/spoleczenstwo-obywatelskie;3978369.html> (dostęp: 12.04.2015 r.).

<sup>33</sup> W. Bokajło, *Społeczeństwo obywatelskie: sfera publiczna jako problem teorii demokracji*, [w:] *Społeczeństwo obywatelskie*, W. Bokajło, K. Dziubka (red.), Wyd. UW, Wrocław 2001, s. 37.

<sup>34</sup> K. Dziubka, dz. cyt., s. 374.

dzięki określonym rozwiązaniom formalnym, instytucjom, procedurom oraz postawom<sup>35</sup>. W tym kontekście wypada dodać, że o ile formalnie społeczeństwo obywatelskie można utożsamić z ogółem organizacji społecznych, o tyle w rzeczywistości jest ono ograniczone natężeniem aktywności obywatelskiej.

Dlaczego obywatele w ogóle chcą tworzyć społeczeństwo obywatelskie? Jerzy Szacki potrzebę tę tłumaczy tym, że

obywatele, którzy chcą rozwiązywać jakieś ważne dla nich problemy, nie czekają na odgórną inicjatywę i przydział środków, lecz sami zabierają się do dzieła, chociaż niejednokrotnie chodzi o sprawy, które ani formalnie, ani faktycznie nie są wykluczone z zakresu działania nowoczesnego państwa.

Jerzy Reguński jest zdania, że

obywatelskim nazywamy społeczeństwo, w którym poszczególne osoby czują się obywatelami swego państwa i członkami społeczności lokalnych. Rozumieją i uznają wspólne interesy, czują się współodpowiedzialni za rozwój społeczności, do których należą, i chcą aktywnie uczestniczyć w realizacji wspólnych celów. Świadomy obywatel wie, że będzie odnosił korzyści, gdy społeczność, do której należy, będzie się rozwijała. Zna swe prawa, określające, w jaki sposób może korzystać z tych osiągnięć i uczestniczyć w sprawowaniu władzy lub w jej kontroli. Ale znając i korzystając z przysługujących mu praw, świadomy obywatel wie, że działanie na rzecz wspólnoty jest jego obowiązkiem, od którego nie wolno mu się uchylać. Obowiązki są bowiem nierozzerwalnie związane z prawami<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> X. Bukowska, E. Wnuk-Lipiński, *Społeczeństwo obywatelskie czy nie-obywatelskie*, „Animacja Życia Publicznego” 2010, nr 1–2, s. 6.

<sup>36</sup> J. Reguński, *Samorząd terytorialny*, [w:] *ABC Samorządu terytorialnego*, B. Imiołczyk (red.), Warszawa 2006, s. 25.

Zdaniem Dziubki społeczeństwo obywatelskie to takie, w którym „zespół instytucji oraz różnego typu dobrowolnych, spontanicznych organizacji i stowarzyszeń jest podstawą samodzielnego, wolnego od ingerencji państwa rozwoju obywateli, a zarazem stanowi wyraz ich własnej aktywności, inicjatyw i potrzeb”<sup>37</sup>.

Regulski jako inicjator i realizator ustawy samorządowej uważa, że samorząd terytorialny buduje się po to, by obywatele mieli możliwość samodzielnego zarządzania swoimi sprawami. Przyznaje jednak, że to budowanie ma sens dopiero wtedy, kiedy społeczność lokalna jest zdolna przejąć odpowiedzialność za takie działania. „Musi istnieć społeczeństwo złożone z obywateli świadomych swoich praw i obowiązków”<sup>38</sup> – podkreśla Regulski. „Tymczasem w Polsce ramy prawne i instytucjonalne samorządu zostały stworzone, natomiast powszechnie stwierdza się, że rozwój społeczeństwa obywatelskiego jest opóźniony i wymaga radykalnego przyśpieszenia”<sup>39</sup> – dodaje. Za tym opóźnieniem stoją bariery zarówno psychologiczne, ekonomiczne, jak i polityczne.

Zdaniem Regulskiego podstawowym podłożem problemów w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego są bariery psychologiczne. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia naszej historii, której dzieje uniemożliwiły ewolucyjne kształtowanie się społeczeństwa obywatelskiego. Wśród obywateli nadal pokutuje przekonanie, że właściwie nie ma znaczenia, czy poszczególni mieszkańcy wypowiedzą swoje zdanie, czy będą partycypowali w życiu społeczno-publicznym. Nadal pojawia się myślenie w kategoriach „my” i „oni”. Jak uważa Regulski „oni”, czyli władza, mają spełniać życzenia, choć właściwie i tak „im” się nie wierzy i nie oczekuje się od nich niczego dobrego.

Bogna Wciórka, badając społeczeństwo obywatelskie w latach 1998–2004, zwróciła uwagę na kwestie wiary w skuteczność

---

<sup>37</sup> K. Dziubka, *Teorie demokratycznej obywatelskości – zarys problemu*, [w:] *Społeczeństwo obywatelskie*, W. Bokajło, K. Dziubka (red.), Wrocław 2001, s. 88.

<sup>38</sup> J. Regulski, *Samorządna Polska*, Warszawa 2005, s. 95.

<sup>39</sup> Tamże.

współdziałania na rzecz swojego środowiska. Jak uważa autorka: „dostrzeganiu potrzeby solidarności międzyludzkiej towarzyszy poczucie, że działając wspólnie z innymi można przyczynić się do rozwiązania niektórych problemów swojego środowiska, osiedla, wsi, miasta lub pomóc osobom potrzebującym”. Według badań przeprowadzonych przez Wciórkę ponad połowa ankietowanych (54%) wierzy w skuteczność wspólnego działania i swoje możliwości w tej dziedzinie. Co trzeci badany (35%) jednak zupełnie nie wierzy w takie działania. Zdaniem autorki wiara w skuteczność współdziałania silnie wiąże się z poziomem wykształcenia badanych oraz warunkami materialnymi, w jakich żyją. Badania wskazują, że im wyższe wykształcenie i lepsze warunki materialne, tym częstsze przekonanie, że działając wspólnie z innymi, można pomóc osobom potrzebującym lub przyczynić się do rozwiązania niektórych problemów swojego środowiska. Wysokiej samoocenie sprzyja również znacząca pozycja społeczno-zawodowa i finansowa oraz silne zaangażowanie w życie Kościoła. Gorsze położenie społeczne czy finansowe sprzyja poczuciu, że nawet kiedy działamy z innymi, to nie jesteśmy w stanie pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektórych problemów z naszego środowiska<sup>40</sup>.

Rzeczywiście, problemy ekonomiczne są bardzo istotną barierą. Zdaniem Regulskiego „mało jest bowiem osób, które mogą pozwolić sobie na luksus poświęcenia swego czasu na sprawy publiczne”<sup>41</sup>. Ralf Dahrendorf również wskazywał na czynniki ekonomiczne jako te, które w największym stopniu zagrażają społeczeństwu obywatelskiemu. Wśród głównych niebezpieczeństw wymienił problemy takie jak: bezrobocie, rozpad rodziny czy niepełne zatrudnienie. Zwrócił również uwagę na tzw. grupy zaniedbane, wykluczone z wszelkiego uczestnictwa w społeczeństwie. Poważnym zagrożeniem dla budowania społeczeństwa obywatelskiego jest bowiem traktowanie imigrantów i azylantów jako niepełnoprawnych obywateli. Regulski podkreśla,

---

<sup>40</sup> B. Wciórka, *Spoleczeństwo obywatelskie 1998–2004*, Warszawa 2004, s. 21–22.

<sup>41</sup> J. Regulski, *Samorządna Polska*, Warszawa 2005, s. 98.



że hamowanie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego to wina również polityków. Autor zadaje pytanie: „czy budowa społeczeństwa obywatelskiego jest zadaniem?”<sup>42</sup>. Z kolei Dahrendorf wśród zagrożeń obywatelskości wskazał także na „wszechogarniającą instytucjonalizację ze strony państwa, jak i brak czegoś, co dziś nazywamy kulturą polityczną społeczeństwa”<sup>43</sup>.

Regulski słusznie zauważa, że

społeczeństwa obywatelskiego nie można stworzyć nakazem czy ustawą. Jego budowa jest procesem długotrwałym, gdyż wymaga przemian świadomości ludzi i wykształcenia odpowiednich wzorów zachowań. Proces ten przebiega znacznie wolniej niż zmiany legislacji czy organizacji państwa. Dlatego obecnie jest opóźniony w stosunku do przekształceń w innych dziedzinach życia, takich jak gospodarka czy przebudowa ustroju<sup>44</sup>.

Dalej przyjrzymy się zatem czynnikom, które wpływają na niwelowanie tychże opóźnień.

W rozważaniach nad społeczeństwem obywatelskim nie można pominąć jego wartości najważniejszej, czyli podmiotu. Wiesław Bokajło w swoich rozważaniach odnosi się do wizji Habermasa, według którego

warunkiem *sine qua non* istnienia sfery publicznej jest wykształcenie się „rozumnego podmiotu, dojrzałego obywatela”, który realizując zgodnie z zasadą konsensu własne cele, realizuje tym samym własną potrzebę emancypacji. [...] Obywatel delegujący na społeczeństwo obywatelskie swoje prawa podmiotowe stał się – na gruncie teorii

<sup>42</sup> Tamże, s. 99.

<sup>43</sup> R. Dahrendorf, *Zagrożone społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, Warszawa 1994, s. 222–226.

<sup>44</sup> J. Regulski, *Samorząd terytorialny...*, s. 25.

krytycznej – podstawą eksplikacji kategorii społeczeństwa obywatelskiego<sup>45</sup>.

Wartym uwagi jest termin „kompetencje obywatelskie”, który – jak zauważa Danuta Karnowska – został zapożyczony przez politologów z socjologii. Autorka uważa, że kompetencje obywatelskie swym zakresem obejmują „zarówno wiedzę o polityce (którą bardzo często uzależnia się od stopnia zainteresowania polityką), wartości, zaufanie społeczne i wreszcie [...] działanie”<sup>46</sup>. W dobie profesjonalizacji trzeciego sektora nastąpił czas, kiedy przed liderem społecznym działającym na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego stawia się bardzo wysokie wymagania. Musi on bowiem nie tylko mieć wiedzę, ale i bardzo wysokie umiejętności zarówno twarde (organizacyjne czy zarządcze), jak i typowo miękkie (interpersonalne). Coraz częściej poddawany jest pomiarowi kompetencji głównie po to, by dzięki badaniu ich poziomu możliwe było uzyskanie informacji na temat metod i narzędzi rozwoju tych kompetencji.

Zajmując się tematyką kompetencji liderek, zauważam, że „odpowiednio wyłoniony lider, dzięki poddaniu szczegółowej analizie jego kompetencji, stanowi ogromny potencjał dla organizacji pozarządowych”<sup>47</sup>. Te zaś

odgrywają istotną, wysoko ocenianą rolę strażnika wartości konstytuujących społeczeństwo demokratyczne, szczególnie takich jak: demokracja, tolerancja, przeciwdziałanie przemocy, równość płci czy walka z ubóstwem. Są to wartości praktykowane przez organizacje pozarządowe w bieżącej działalności. W tym obszarze życia społecznego

<sup>45</sup> W. Bokjało, dz. cyt., s. 67.

<sup>46</sup> D. Karnowska, *Czy kompetencje obywatelskie mają wpływ na kształtowanie liderów społecznych?*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013, s. 53.

<sup>47</sup> J. Jękot, *Narzędzia pomiaru kompetencji lidera społecznego*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013, s. 95.

wyraźnie obecne są takie zjawiska jak: równość płci, procedury demokratyczne, transparentność czy tolerancja<sup>48</sup>.

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego są uznawane za najlepsze podłoże rozwoju współczesnej demokracji.

Stanowią one nie tylko wzmocnienie i urzeczywistnienie prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym, ale również umożliwiają właściwe wypełnianie ról społecznych oraz samorealizację we wszystkich sferach życia. Państwo konstytucyjne i praworządne powinno dopełniać społeczeństwo obywatelskie poprzez gwarantowanie mu podstawowych praw: prawa własności, wolności i równości wobec prawa<sup>49</sup>.

Alina Kaszkurza uważa, że poziom zaangażowania obywateli pozostawia wiele do życzenia<sup>50</sup>. W podobnym tonie wypowiada się wielu innych badaczy. Michał Tyrakowski uważa, że w Polsce koncepcji społeczeństwa obywatelskiego nadal towarzyszą kontrowersje.

Sytuacja taka – pisze – spowodowana jest wieloma czynnikami. Organizacje pozarządowe, często postrzegane są jedynie jako konsumenci środków publicznych, lub organizacje, które pod parasolem realizacji celów statutowych, dążą do realizacji partykularnych interesów wąskich grup społecznych, niekoniecznie powiązanych z tzw. pożytkiem publicznym. Dodatkowo, instytucjom *non-profit* równie

---

<sup>48</sup> W. Misztal, *Szanse i bariery rozwoju*, [w:] *Spółeczeństwo obywatelskie*, E. Balawajader (red.), Lublin 2007, s. 125.

<sup>49</sup> *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009–2013*, Warszawa 2008, s. 14, <https://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009-2015.pdf>, s. 14 (dostęp: 23.09.2017 r.).

<sup>50</sup> A. Kaszkur, *Przywódca charyzmatyczny w procesie kształtowania społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013, s. 159.

często nie są przychylnie struktury państwowe, które upatrują w organizacjach pozarządowych, konkurencji dla koncepcji systemu społecznego zgodnego z aktualnie obowiązującym nurtem politycznym. Problemy funkcjonowania organizacji pozarządowych, pogłębiają również bariery natury legislacyjnej oraz ograniczone możliwości pozyskiwania środków finansowych na realizację statutowych działań. Na tym polu dochodzi często do konfliktów na linii organizacje pozarządowe – administracja państwowa. Przedstawiciele trzeciego sektora, zarzucają urzędowi nadmierną biurokratyzację oraz nieumiejętność spojrzenia na cele realizowane przez NGO z szerszej perspektywy. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe postrzegane są przez organy administracji państwowej oraz fundatorów środków pieniężnych, jako organizacje o zbyt niskim poziomie profesjonalizacji oraz formalizacji prowadzonych działań, co stawia je w świetle partnera mało wiarygodnego<sup>51</sup>.

Organizacje pozarządowe określane są jako prywatne. Podstawowe kryterium przeciwstawienia ich publicznym stanowi źródło finansowania. Granica ta nie jest jednak ostra, gdyż, po pierwsze, organizacje pozarządowe angażują się w działalność publiczną, funkcjonują w sferze publicznej, a po drugie – działalność ta czerpie dofinansowywanie ze środków publicznych: z kasy państwowej, samorządu terytorialnego, a dodatkowo bywa wspomagana przez Unię Europejską. Dotyczy to partii politycznych i wszystkich tych organizacji, których funkcjonowanie spełnia wymogi określone w aktach prawnych.

Zaangażowanie organizacji pozarządowych w sprawy publiczne nie czyni ich wszystkich automatycznie elementami systemu politycznego. Pod tym względem mają one zróżnicowany

---

<sup>51</sup> M. Tyrakowski, *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, „ZNZE WSiLiZ” 2007, z. 2(4), s. 173–174, [http://znze.wsiz.rzeszow.pl/z04/9\\_Michal\\_Tyrakowski\\_Rola.pdf](http://znze.wsiz.rzeszow.pl/z04/9_Michal_Tyrakowski_Rola.pdf) (dostęp: 3.01.2019 r.).

charakter. Bez wątpienia organizacjami politycznymi są partie polityczne, a także te, które – nie stawiając sobie za cel zdobycia władzy państwowej i rządu – starają się wpływać na procesy decyzyjne organów państwa i innych uczestników polityki. Można tu zatem wskazać związki zawodowe, Kościoły, organizacje ekologiczne, organizacje pilnujące przestrzegania praw i wolności człowieka. Prowadzą one działalność polityczną stałą lub okazjonalną. Z tą drugą sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy polityka nie jest ich głównym celem. Niektóre organizacje podejmują działania polityczne incydentalnie. Nawet jeśli nie mają celów politycznych wpisanych w swoich statutach, to z jakichś powodów uważają taką formę zaangażowania za potrzebną w danym momencie.

Większość organizacji pozarządowych nie ma charakteru politycznego. Jednocześnie wiele z nich można uznać za okołopolityczne, bliskopolityczne, gdyż działają na podstawie aktów prawnych, są tworzone mocą orzeczeń sądowych lub decyzji administracyjnych, podlegają w pewnym zakresie kontroli organów administracji państwowej, współpracują w wykonywaniu zadań publicznych z organami administracji państwowej i samorządowej. Andrzej Czajowski przyjmuje, że politykę tworzą nie tylko działania ściśle polityczne, ale również te, które ze swojego charakteru są niepolityczne, lecz właśnie okołopolityczne lub quasi-polityczne (parapolityczne), czyli upolityczniane, o doniosłości politycznej oraz podejmowane z pobudek, z przyczyn politycznych<sup>52</sup>. Spektakularnym przykładem jest tu przedsięwzięcie charytatywne Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, której działalność jest upolityczniana, przez co nabiera znaczenia politycznego i jest obecna w polityce, a skoro tak się dzieje, to współtworzy system polityczny.

---

<sup>52</sup> A. Czajowski, *X twierdzeń o polityce*, Toruń 2015, s. 108–118.

### 1.3. Funkcje organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe pełnią wiele funkcji zarówno dla jednostki, jak i dla społeczeństwa. Jednostka, która decyduje się na przystąpienie oraz przynależenie do organizacji pozarządowej, może kierować się chęcią zaspokajania swoich potrzeb, zainteresowań czy aspiracji. Dla pojedynczej osoby ważna jest funkcja afiliacyjna, ekspresyjna, pomocowa, opiekuńczo-wychowawcza.

Funkcja afiliacyjna wiąże się z pierwotną i naturalną potrzebą przynależności człowieka do takiej grupy, z którą mógłby się utożsamiać. Mogą ją spełniać np. stowarzyszenia rencistów i emerytów, związki harcerskie czy organizacje kobiece. Nie tylko rodzina, sąsiedztwo, środowisko pracy czy wspólnota parafialna, ale również organizacje pozarządowe stanowią takie naturalne miejsce zaspokajania tych potrzeb.

Funkcja ekspresyjna umożliwia człowiekowi realizację jego potrzeb najwyższego rzędu, czyli związanych z samorealizacją. Funkcja ta ma duże znaczenie psychospołeczne, odgrywa szczególnie rolę u tych osób, które osiągnęły już znaczny bądź nawet całkowity poziom zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb. Organizacje, które służą takim celom są nazywane organizacjami typu ekspresyjnego. Pozwalają bowiem na to, by wyrażać emocje i dopełniać egzystencję. Mogą to być wszelkie organizacje skupione wokół wyrażania pasji, takie jak: uniwersytety trzeciego wieku, stowarzyszenia hobbystyczne, stowarzyszenia kulturalne czy kluby sportowe.

Funkcja pomocowa umożliwia realizowanie idei samopomocy oraz pomocy dobroczynnej, charytatywnej. Dotyczy głównie problemów związanych z zaspokajaniem najbardziej podstawowych potrzeb człowieka. Przejawem tej funkcji może być chociażby funkcjonowanie wspólnot osób bezdomnych, prowadzenie domów seniora, prowadzenie jadłodajni czy hospicjów. Innym przejawem funkcji pomocowej może być działalność głównie fundacji i stowarzyszeń, które skupiają ludzi chorych, niepełnosprawnych czy w wieku senioralnym. Organizacje wspierają te osoby, dostarczając np. lekarstwa, sprzęt medyczny, ale również

pomagają w codziennych sprawach: organizują spotkania edukacyjne, warsztaty psychologiczne, dyżury wsparcia.

Funkcja opiekuńczo-wychowawcza, która ukierunkowana jest na to, by kształtować osobowości dzieci oraz młodzieży, a także wspierać je w wyrównywaniu braków zarówno w sferze psychofizycznej, jak i w zakresie tworzenia warunków do życia oraz do rozwoju. Organizacje pozarządowe wspierają instytucje pomocy społecznej, niosąc pomoc materialną (kupując książki, przybory szkolne) i niematerialną, taką jak wsparcie psychologiczne, pedagogiczne czy opiekuńcze<sup>53</sup>.

Organizacje pozarządowe pełnią funkcje w społeczeństwie, gospodarce i polityce. Bezpośrednią korzyścią dla wszystkich tych obszarów jest to, że są pożyteczne i – co za tym idzie – świadczą określone usługi i z różnych względów robią to lepiej niż inne podmioty. Jak twierdzi Jan Herbst, oprócz wyżej wymienionych bezpośrednich korzyści, działalność organizacji pozarządowych przynosi także wiele profitów pośrednich, które często są równie istotne, jak te bezpośrednie. Mogą to być takie funkcje jak tworzenie miejsc pracy czy wypełnianie usługami bądź innymi dobrami takich nisz, którymi ani wolny rynek, ani państwo nie są zainteresowane<sup>54</sup>. Herbs stworzył katalog funkcji ekonomicznych, społecznych i politycznych organizacji pozarządowych. Funkcje te jednak mają czasami charakter postulatyczny, ponieważ bazują na pewnych modelowych założeniach (nie wszystkie z nich są realizowane przez organizacje). Zaproponowany przez autora katalog stanowi jednocześnie odpowiedzi na pytania: „po co istnieje trzeci sektor?” lub „co wynika z tego, że sektor ten istnieje?”<sup>55</sup>.

Wśród funkcji ekonomicznych wymienia się: zatrudnienie, kształcenie kadr, dostarczanie usług, przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom deregulacji rynku, pilnowanie wykorzystania dóbr

---

<sup>53</sup> M. Załuska, *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, M. Załuska, J. Boczoń (red.), Katowice 1988, s. 38–42.

<sup>54</sup> J. Herbst, *Po co są organizacje?*, <http://osektorze.ngo.pl/x/631719> (dostęp: 11.04.2015 r.).

<sup>55</sup> Tamże.

publicznych, proponowanie innowacyjnych rozwiązań, zmniejszanie wydatków na świadczenia społeczne, tworzenie „kapitału społecznego”, stanowiącego pośrednie wsparcie dla rozwoju gospodarczego.

Pełniąc funkcję zatrudnienia, sektor pozarządowy generuje stanowiska pracy. W Polsce ta funkcja jest nadal słabo rozwinięta, ale w krajach Europy Zachodniej wskaźnik jest dość wysoki, ponieważ w Belgii czy Holandii osiąga około 10–14% wszystkich zatrudnionych. W polskich fundacjach i stowarzyszeniach pracuje obecnie około 64 tysięcy osób, co stanowi 0,5% wszystkich zatrudnionych w gospodarce narodowej (z wyłączeniem rolnictwa indywidualnego). Zwraca się uwagę, że różnica pomiędzy Polską a niektórymi krajami europejskimi może wynikać z odmiennego definiowania sektora trzeciego, ponieważ np. w przypadku Holandii czy Belgii takie badania obejmują również zatrudnienie w takich podmiotach jak: spółdzielnie, związki zawodowe czy nawet organizacje biznesu.

Kształcąc kadry, organizacje pozarządowe wyposażają wiele osób w kompetencje (wiedzę, umiejętności i doświadczenie), przygotowując tym samym przyszłych pracowników do coraz to bardziej specjalistycznych stanowisk. Przekazują przy tym nie tylko kompetencje z obszaru, którym się zajmują, ale również przekazują ważne wartości oraz kształtują postawy, takie jak: zaangażowanie w pracę, odpowiedzialność, kreatywność czy samodzielność.

Organizacje pozarządowe dostarczają usługi podobnie jak firmy i instytucje publiczne. W większości są to usługi publiczne (np. edukacyjne), ale również te o charakterze socjalnym (np. zdrowotne). Często ich świadczenie nie jest atrakcyjne rynkowo albo wymaga zaufania. W takich przypadkach organizacje okazują się lepsze od firm czy instytucji publicznych, ponieważ są bliżej swoich odbiorców. Herbst wymienia kilka cech, które stanowią o wyższości usług realizowanych przez organizacje pozarządowe. Wśród nich jest przede wszystkim zakorzenienie w lokalnych potrzebach. Organizacje pozarządowe są zakładane przez obywateli dla obywateli po to, by na podstawie zdiagnozowanych potrzeb



rozwiązywać problemy społeczne. Stąd lepiej znają potrzeby swoich odbiorców. Drugą ważną okolicznością jest to, że organizacje mają misję, która często jest znacznie ważniejsza od zysku, dlatego determinacja do osiągnięcia celów bywa znacznie większa. Co więcej, ludzie chętniej wspierają zarówno materialnie, jak i osobowo działania, którym przyświeca misja. Trzecią ważną cechą jest elastyczność. Organizacje pozarządowe są podmiotami z reguły małymi, działającymi dzięki zaangażowaniu swoich członków lub wolontariuszy. Charakteryzuje je także płaska struktura organizacyjna, co pomaga szybko dostosowywać się do nowych sytuacji i co więcej, łatwiej jest im przetrwać w trudnych sytuacjach. Czwarty czynnik to wyższa efektywność finansowa. Zdaniem Herbsta organizacje są w stanie dostarczyć usługi wysokiej jakości przy stosunkowo niskich kosztach. Wynika to z tego, że walcząc o środki publiczne, nauczyły się, że muszą zapewnić niskie koszty obsługi zadań publicznych, ponieważ w przeciwnym wypadku nie uzyskają od grantodawców funduszy na planowane przez siebie działania.

Organizacje pozarządowe mogą przeciwdziałać negatywnym efektom samoregulacji rynku (tzw. *market failure*), pełniąc rolę w dostarczaniu ważnych społecznie dóbr i usług. Dobra takie jak potrzeby religijne czy potrzeby samorealizacji najczęściej nie są pojmowane w kategoriach zysku. Ich wymiana czy dostarczanie podlega innym niż rynkowe zasadom. Co prawda, mają znaczenie ekonomiczne, ale w związku z tym, że trudno je kupić, to trudno jest też nadać im wartość rynkową. Jest jeszcze inna kategoria tzw. nierynkowych dóbr i usług. To te, które co prawda można przeliczyć na pieniądze, ale same w sobie nie są atrakcyjne dla podmiotów biznesowych. Najczęściej spowodowane jest to tym, że mają niewielką siłę nabywczą potencjalnych odbiorców, czyli przykładowo usługi dla osób bezdomnych. Ponadto, czasami są one realizowane powszechnie, bo wynika to z uregulowań prawnych (np. informowanie o prawach konsumentów). Z tego względu inwestowanie w nie jest oddalone w czasie i niepodzielne, chociażby w obszarze ochrony środowiska. W przypadku wyżej wymienionych dóbr i usług, tzw. samoregulacyjna siła rynku nie

działa, bo mimo że istnieje na nie popyt, to nie są dostarczane w wystarczającym stopniu. Organizacje pozarządowe mogą reagować na te potrzeby i dzięki swojej misyjności starać się z sukcesami wspierać interesy grup, które nie są atrakcyjne dla rynku.

Organizacje pozarządowe pilnują wykorzystania dóbr publicznych. Są to dobra niekonkurencyjne (ponieważ korzystając z nich, nie ograniczamy innym dostępu) i nie podlegają wykluczeniu (nie istnieje możliwość wyłączenia kogokolwiek z ich konsumpcji), ale mimo to organizacje często pełnią rolę kontrolującą ich wykorzystywanie w odpowiedni sposób. Stoją też na straży równego do nich dostępu, zwłaszcza dla osób zagrożonych wykluczeniem, marginalizacją. Organizacje pozarządowe chronią również od nadmiernej eksploatacji, szczególnie w dziedzinie ekologii (tzw. zrównoważony rozwój).

Organizacje pozarządowe proponują innowacyjne rozwiązania. Są z wielu względów kreatywne i mogą często proponować nowe, niekonwencjonalne formy działania. Innowacyjność działań, które podejmują, wynika z tego, że mają zdolność do tworzenia np. procedur, wzorców zachowań czy modeli organizacyjnych. W związku z tym, że każdy może założyć organizację i do niej należeć, może też proponować nowe rozwiązania dla wspierania problemów społecznych, zaspokajania potrzeb. Często rozwiązania, które stosują organizacje, są lepsze, ponieważ nie ogranicza ich biurokracja czy nastawienie na zysk. W związku z ich silnym nastawieniem na realizowanie misji mogą też być bardziej skłonne, żeby podejmować ryzyko w działaniu czy tworzyć nowe rozwiązania.

Organizacje pozarządowe ułatwiają zmniejszanie wydatków na świadczenia społeczne ze środków publicznych, w coraz większym stopniu współpracują z administracją publiczną, przejmując na siebie realizację zadań publicznych. Będąc blisko odbiorców, znając ich potrzeby, potrafią współpracować z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, grupami marginalizowanymi, które są często uzależnione od pomocy społecznej. Działalność organizacji jest dla budżetu państwa bardzo korzystna, ponieważ zazwyczaj oznacza mniejsze wydatki na świadczenie usług społecznych.

Organizacje pozarządowe mogą tworzyć „kapitał społeczny”, który stanowi pośrednie wsparcie dla rozwoju gospodarczego. Silny sektor pozarządowy może uczyć zarówno pluralizmu, jak i wiary w instytucje oraz szacunku dla prawa. Działania organizacji sprzyjają wytwarzaniu sieci społecznych powiązań. Budują również poczucie wspólnoty. Herbst nazwał sektor trzeci „fabryką zaufania” i podkreślił, że obecnie zaufanie w ekonomii stanowi bardzo istotną kategorię. Obniża ono bowiem nie tylko koszty inwestycji, ale przede wszystkim skraca czas, który jest potrzebny do negocjacji, zawierania umów. Organizacje są podmiotami godnymi zaufania, a to wzmacnia ich pozycję i stanowi kapitał, który może być równie ważny jak pieniądze.

Do funkcji społecznych oraz politycznych należą: ekspresja dążeń, zainteresowań; tworzenie i różnicowanie opinii publicznej; rzecznictwo, czyli działania na rzecz interesów mniejszości; troska o wspólne dobro; integracja społeczna; inicjowanie zmiany społecznej; uzupełnianie działań państwa; kształcenie liderów.

Pełniąc funkcję ekspresji dążeń, zainteresowań, organizacje pozarządowe są płaszczyzną współpracy dla ludzi, którzy wyznają takie same wartości i mają podobne zainteresowania czy poglądy. Umożliwiają grupom pasjonatów, hobbystów wspólne działanie.

Organizacje pozarządowe uczestniczą w kształtowaniu i różnicowaniu opinii publicznej, podejmują działania opiniotwórcze. W związku z tym, że starają się o wsparcie dla swoich działań, robią różnego rodzaju zabiegi, aby dotrzeć do jak największej liczby osób. Wypełniają tym samym przestrzeń debaty publicznej tzw. wielogłosem apeli, argumentów oraz stanowisk. Zdaniem Herbsty stanowią one inkubatory dla alternatywnych poglądów czy wzorów życia, ale także uczą ludzi pluralizmu. Organizacje oferują różne odpowiedzi na ważne, społeczne pytania i co więcej, nakłaniają innych do przyjęcia ich jako swoich. Ta funkcja organizacji pozarządowych wydaje się szczególnie ważna, gdy ktoś próbuje monopolizować przestrzeń publiczną. Istotna jest także wówczas, kiedy ludzie szukają kierunku myślenia, ponieważ gubią się w przestrzeni publicznej, nie wiedząc, które z różnych poglądów są tymi najbardziej właściwymi.

Funkcją organizacji pozarządowych jest rzecznicтво, czyli działania na rzecz interesów mniejszości. Spora część podmiotów angażuje się na rzecz poprawy sytuacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, grup dyskryminowanych albo osób, które są niezdolne do samodzielnej walki o swoje prawa. Organizacje mogą reprezentować swoich członków (np. koła kombatanckie), interesy mniejszości (np. etnicznych), ale również tzw. mniejszości statusu (np. bezdomnych). Działania części z nich wykraczają poza reprezentowanie interesów zrzeszonych w nich osób (np. organizacje broniące praw człowieka czy działające na rzecz osób chorych umysłowo). Ich funkcja wiąże się z umożliwianiem artykulacji problemów zwłaszcza tych grup, które nie są na tyle liczne, aby zabiegali o nich politycy czy żeby mówiła o nich opinia publiczna. Organizacje te działają po to, by osoby z tych grup integrowały się społecznie i politycznie.

Inną funkcją organizacji pozarządowych jest troska o wspólne dobro. Taka właściwość cechuje podmioty o charakterze strażniczym, np. organizacje ekologiczne, organizacje zajmujące się prawami człowieka, zapobieganiem działaniom antykorupcyjnym lub monitorowaniem postępowania władz publicznych.

Organizacje pozarządowe integrują społeczeństwo, włączają w życie społeczne osoby lub grupy, które są zagrożone wykluczeniem społecznym (np. długotrwale bezrobotnych albo niepełnosprawnych). Często też budują zaufanie, co sprzyja rozwojowi zaufania również do instytucji publicznych. Organizacje w swoich działaniach zmierzają także do podnoszenia standardu życia osób i grup o niskim statusie ekonomicznym lub społecznym.

Organizacje pozarządowe inicjują zmiany społeczne, umożliwiają różnym grupom wywieranie presji, nacisku na władze oraz opinię publiczną. Bardzo często promują innowacyjne rozwiązania o charakterze systemowym, np. w zakresie projektów ustaw, rozwiązań instytucjonalnych czy wdrażania instrumentów dialogu społecznego.

Celem organizacji społecznych jest też uzupełnianie działań państwa. Wypełniają one luki w publicznym systemie zdrowia, edukacji, usług socjalnych czy kultury. Ich istnienie jest więc

bardzo ważne zarówno pod kątem poprawiania jakości życia obywateli, jak i zapewniania im dóbr oraz usług dostosowanych do ich potrzeb oraz do lokalnej sytuacji. Przykładem są szkoły, ośrodki opiekuńcze, ośrodki NZOZ prowadzone przez organizacje pozarządowe (zwłaszcza tam, gdzie gminom nie opłaca się ich prowadzenie).

Organizacje pozarządowe kształcą liderów, są szkołami demokracji, ponieważ uczą m.in. uczestnictwa w debacie publicznej, a także konfrontowania własnych interesów z interesami innych. Organizacje kształtują liderów społecznych, menadżerów oraz polityków<sup>56</sup>.

Inna klasyfikacja wymienia następujące funkcje organizacji pozarządowych:

- zaspokojenie potrzeb społecznych, których nie mogą zaspokoić ani państwo, ani rynek,
- przeciwdziałanie społecznej marginalizacji i wykluczeniu,
- obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług społecznych,
- mobilizowanie inicjatywy jednostek i grup,
- powiększenie kapitału społecznego,
- pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności na wszystkich poziomach struktury społecznej,
- socjalizacja obywatelska,
- społeczna kontrola funkcjonowania państwa i biznesu, krytyka i blokowanie ich działań o wysokich negatywnych efektach zewnętrznych,
- ułatwianie zmian instytucjonalnych (systemowych)<sup>57</sup>.

Na uwagę zasługuje funkcja związana ze społeczną kontrolą funkcjonowania państwa i biznesu, która wiąże się często z monitorowaniem, krytykowaniem bądź nawet blokowaniem tych działań, które mogą mieć negatywne skutki dla społeczeństwa. Rolę

---

<sup>56</sup> Tamże.

<sup>57</sup> J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008, s. 84, za: M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zarządzanie” 2012, nr 1, s. 24–25.

kontroli i monitorowania pełnią głównie organizacje strażnicze (ang. *watch-dog*), które mają za zadanie także upublicznianie działań podejmowanych przez instytucje publiczne bądź podmioty biznesu. Ważną rolą jest wywieranie presji na wyżej wymienionych podmiotach, tak by uwzględniały potrzeby i wolę społeczności lokalnej przy podejmowaniu działań, które mogłyby szkodzić. Organizacje strażnicze zajmują się również edukacją i upowszechnianiem praw obywatelskich, konsumenckich itp.

Organizacje pozarządowe odgrywają obecnie kluczową rolę w budowaniu ekonomii społecznej, której coraz więcej badaczy i praktyków poświęca uwagę. Następuje bowiem proces ewolucji w myśleniu o sektorze trzecim jako tym, który działa wyłącznie *non-profit*, bez nastawienia na zysk. Przeciwnie, coraz więcej działań zmierza ku temu, by profesjonalizować sektor trzeci. Chodzi głównie o to, by organizacje podejmowały działania zmierzające do usamodzielnienia finansowego poprzez prowadzenie działalności odpłatnej oraz, idąc krok dalej, działalności gospodarczej. W przypadku ograniczenia bądź całkowitego zniesienia możliwości finansowania podmiotów sektora trzeciego ze środków funduszy unijnych może dojść do drastycznego zmniejszenia liczby podmiotów, które będą w stanie zapewnić ciągłość swojej działalności. Stąd bardzo ważnym wyzwaniem i zadaniem na najbliższe lata dla wszystkich organizacji pozarządowych jest ekonomizacja swoich działań, czyli wejście na rynek ekonomii społecznej oraz ugruntowanie swojej pozycji, aby zapewnić sobie przyszłość. Warto przyjrzeć się zatem, czym jest ekonomia społeczna i jaką rolę pełnią organizacje pozarządowe, kiedy stają się przedsiębiorstwami społecznymi, czyli podmiotami ekonomii społecznej.

Zgodnie z *Manifestem Ekonomii Społecznej* przedsiębiorstwo społeczne powinno być traktowane nie jak przedmiot filantropii, ale jako obszar inwestycji. Ekonomia społeczna to nie tylko „chroniony” rynek pracy. Może mieć bowiem ogromne znaczenie w sferze konkurencyjnej gospodarki. Już w 2008 r. sektor ekonomii społecznej w Unii Europejskiej stanowił zbiór prawie miliona instytucji tworzących łącznie około 11 milionów miejsc pracy i wytwarzający niemal 10% PKB. W Polsce mówiło się wówczas

o zbiorze ponad 90 tysięcy instytucji łącznie dostarczających ponad pół miliona miejsc pracy<sup>58</sup>. Znaczenie oraz zasięg sektora ekonomii społecznej stale rośnie.

Uważa się, że „poza oczywistymi i najczęściej wymienianymi funkcjami – w szczególności dotyczącymi integracji w ramach rynku pracy – ekonomia społeczna dobrze sprawdza się jako mechanizm dostarczania usług publicznych, a zwłaszcza usług społecznych, usług o charakterze wzajemnym, dostarczania dóbr publicznych, działań na rzecz rozwoju wspólnot lokalnych, a także działalności handlowej i produkcyjnej, z której zyski przeznaczane są na cele społeczne”<sup>59</sup>. Dostarczane przez podmioty ekonomii społecznej produkty i usługi są coraz bardziej konkurencyjne na wolnym rynku. Podmioty ekonomii społecznej potrafią z sukcesami korzystać zarówno z modeli, jak i narzędzi biznesowych. Coraz częściej to one stają się inspiracją dla przedsiębiorstw *stricte* biznesowych. Zgodnie z *Manifestem Ekonomii Społecznej* pojęcie przedsiębiorczości nie jest zarezerwowane wyłącznie dla działań w obszarze komercyjnym, ponieważ przedsiębiorczość nie polega jedynie na „pogoni za zyskiem, ale w istocie na skłonności i umiejętności do aktywnego odnoszenia się do otaczającej rzeczywistości, orientacji na skuteczne pokonywanie wyzwań w oparciu o dostępne zasoby”<sup>60</sup>.

W związku z budowaniem zaufania pomiędzy uczestnikami ekonomii społecznej opiera się ona w dużej mierze na mechanizmach wzajemnościowych. To właśnie zaufanie i wzajemność mogą zapewniać przewagę rynkową, zwłaszcza w dobie rynku bazującego często na anonimowości<sup>61</sup>.

W obszarze ekonomii społecznej funkcjonuje coraz więcej organizacji, które oprócz osiągnięcia celów społecznych, są również nastawione na zysk. Przedsiębiorstwa społeczne, profesjonalizując

---

<sup>58</sup> *Manifest Ekonomii Społecznej*, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest\\_ekonomii\\_spolecznej.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest_ekonomii_spolecznej.pdf) (dostęp: 13.04.2015 r.).

<sup>59</sup> Tamże.

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> Tamże.

swoje działania, osiągają coraz lepsze efekty finansowe. Pomimo że ich priorytetem są cele społeczne, to działają w przestrzeni gospodarki wolnorynkowej. Celem artykułu jest ukazanie roli przedsiębiorstw społecznych jako ważnych podmiotów zarówno w obszarze ekonomii społecznej, jak i biznesu. Zaprezentowano także działania spółdzielni socjalnych, świadczące o tym, że są one nowoczesnymi przedsiębiorstwami, które efektywnie budują przewagę konkurencyjną na wolnym rynku.

Przedsiębiorstwo społeczne stanowi rdzeń środowiska ekonomii społecznej. Ta z kolei jest na tyle szerokim pojęciem, że poszukiwanie jej definicji nie jest zadaniem łatwym. To tylko jeden ze sposobów na określenie działalności, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. W obiegu pojawiają się bowiem określenia tożsame, takie jak gospodarka bądź przedsiębiorczość społeczna. Zdaniem Jerzego Hausnera oraz Huberta Izdebskiego ekonomia społeczna jest „sektorem gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowywana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Ich misja wynika i jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienie tych organizacji”<sup>62</sup>. Komisja Europejska traktuje ekonomię społeczną jako „część gospodarki, w której przedsiębiorstwa są tworzone przez i dla tych, którzy mają wspólne potrzeby i są odpowiedzialne za tych, którym mają służyć”<sup>63</sup>.

Europejska Sieć Badawcza EMES w opracowanej przez siebie definicji za przedsiębiorstwo społeczne uznaje takie, które prowadzi działalność głównie dla celów społecznych. Wypracowane zyski są z założenia reinwestowane w te cele lub we wspólnotę. Nie są zatem osiąganym celu maksymalizacji zysku czy zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli.

---

<sup>62</sup> J. Hausner, H. Izdebski, *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*, [w:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (red.), Kraków 2008, s. 76.

<sup>63</sup> B. Roelants, *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowany na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, Praga 2002, s. 28.



Ponadto, z samego pojęcia, jakim jest przedsiębiorstwo społeczne, wynikają dwa kolejne, wymagające uściślenia znaczeniowego. Chodzi mianowicie o takie terminy jak „przedsiębiorczość” oraz „społeczność”. Pierwszy z nich zwraca naszą uwagę na to, że dana organizacja prowadzi działalność gospodarczą (wytwarza produkty lub usługi). Łączy zatem posiadane zasoby materialne i intelektualne w taki sposób, który ma prowadzić do osiągnięcia zysku. Zdaniem austriackiego naukowca Josepha Schumpetera przedsiębiorczość nierozzerwalnie wiąże się z innowacyjnością i efektywnością. Takimi właśnie cechami winna wyróżniać się prowadzona działalność gospodarcza, żeby została uznana za przedsiębiorczą. Atrybut „społeczność” wskazuje z kolei na dwie ważne kwestie. Z jednej strony dotyczy podstawowego zasobu organizacji, jakim jest kapitał społeczny, który kształtuje się w ramach określonej społeczności lokalnej. Stanowi on rdzeń prowadzonego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony określenie przedsiębiorstwa jako „społeczne” zakłada, że organizacja posiada misję w tym sensie, że jej działanie jest ukierunkowane na integrację społeczną. Bardzo ważnym celem przedsiębiorstwa społecznego powinno być zatem przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą<sup>64</sup>.

Przedsiębiorstwo społeczne jest specyficzną formą rozwijającą się w ramach ekonomii społecznej, łączącą zarówno elementy trzeciego sektora, jak i cechy typowe dla przedsiębiorstw prywatnych. Ewa Leś określa je jako:

- podgrupę ekonomii społecznej zorientowaną na rynek i pojmowaną jako odrębną, zupełnie nową instytucję gospodarki społecznej, której celem jest osiągnięcie ekonomicznej równowagi dzięki udanemu połączeniu rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania oraz zasobów niepieniężnych (praca społeczna) i dochodów z ofiarności prywatnej,

---

<sup>64</sup> J. Hausner, N. Laurisz, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce...*, s. 9.

- wyraz przedsiębiorczości organizacji trzeciego sektora, które rozwijając działalność gospodarczą łączą w sobie klasyczny solidaryzm z duchem przedsiębiorczości, odpowiedź instytucjonalną organizacji trzeciego sektora na problemy finansowania organizacji non-profit, które wynikły z transformacji państwa opiekuńczego oraz spadku ofiarności<sup>65</sup>.

Agata Machnik-Pado oraz Magdalena Pokora zwracają uwagę na definicję przedsiębiorczości społecznej Gregory Dees, w której przenikają się tradycyjnie pojmowana przedsiębiorczość według Druckera, Schumpetera czy Stevensona oraz dyscyplina rynkowa.

Przedsiębiorcy społeczni grają rolę agentów zmiany w sektorze społecznym poprzez:

- przyjmowanie misji tworzenia i podtrzymywania wartości społecznej (nie tylko wartości prywatnej),
- wykrywanie i niepowstrzymane wykorzystanie nowych okazji, aby tę misję zrealizować,
- angażowanie się w proces nieustannej innowacji, adaptacji i uczenia się,
- odważne działanie nieograniczone aktualnym stanem posiadanych zasobów,
- dbałość o wysoką przejrzystość działań dla obywateli oraz pod względem osiągniętych rezultatów<sup>66</sup>.

Z kolei według Kim Alter przedsiębiorstwa społeczne wyróżniają się m.in. następującymi cechami:

- mają zdolność do wytwarzania podwójnej wartości: społecznej i ekonomicznej,

---

<sup>65</sup> E. Leś, *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, s. 38.

<sup>66</sup> J.G. Dees, *Definicja przedsiębiorczości społecznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, J.J. Wygnański (red.), Warszawa 2008, s. 249.

- wykorzystują narzędzia i koncepcje biznesowe do osiągnięcia celów społecznych,
- generują dochody z działalności komercyjnej w celu finansowania programów społecznych,
- są ukierunkowane na rynek i działanie zgodnie ze swoją misją,
- realizują cele finansowe z pożytkiem dla dobra publicznego<sup>67</sup>.

Jerzy Hausner, Norbert Laurisz oraz Stanisław Mazur ze względu na wiele różnych występujących w literaturze definicji przedsiębiorstwa społecznego dokonali wyodrębnienia kilku wspólnych, elementarnych komponentów:

- wytwarzanie produktów lub usług wiążące się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności,
- ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej,
- podporządkowanie stosunków własnościowych kwestiom istotnym z punktu widzenia interesariuszy,
- kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji,
- demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy<sup>68</sup>.

Postrzegając przedsiębiorstwo społeczne w ten sposób, zauważamy, że działania przez nie podejmowane podlegają zasadzie sprzężenia zwrotnego. Bazują bowiem na zgromadzonym przez siebie kapitale społecznym<sup>69</sup>.

Warto też odpowiedzieć na pytanie, czym ekonomia społeczna jest w praktyce i jakie funkcje pełnią organizacje pozarządowe jako przedsiębiorstwa społeczne. Poniżej przedstawiam podział funkcji podmiotów ekonomii społecznych, który opisuję na podstawie

---

<sup>67</sup> K.S. Alter, *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne...*, s. 147.

<sup>68</sup> J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, skrypt 2, J. Hausner (red.), Kraków 2009, s. 13–14.

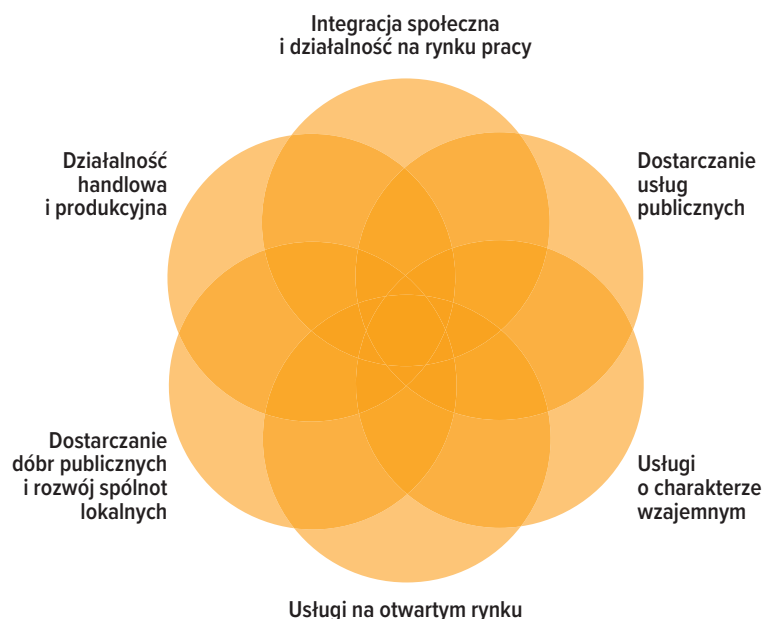
<sup>69</sup> *Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.klon.org.pl/x/433225?fbclid=IwAR3SgjKvQ4G7OPZT5yf7FpdIggwTEGo7pTorjB9MmjzAcX3rRnc-kl-HY8o> (dostęp: 15.04.2019 r.).

działań wybranych podmiotów jako dowód na istnienie ekonomii społecznej. Warto podkreślić, że wszystkie przykłady łączą dwie ważne kwestie. Po pierwsze integrują grupy defaworyzowane, a po drugie stwarzają dla osób z tych grup miejsca pracy. Funkcje tych podmiotów, zilustrowane rysunkiem 2, zostały opisane w *Atlasie Dobrych Praktyk Ekonomii Społecznej*<sup>70</sup>. Są to:

1. prowadzenie integracji społeczno-zawodowej;
2. dostarczanie usług użyteczności publicznej;
3. dostarczanie usług o charakterze wzajemnym;
4. dostarczanie usług na otwartym rynku;
5. rozwój wspólnot lokalnych;
6. działalność handlowa i produkcyjna.

#### RYSUNEK 2

Funkcje podmiotów ekonomii społecznej



Źródło: *Co to jest ekonomia społeczna...*

<sup>70</sup> *Atlas Dobrych Praktyk Ekonomii Społecznej*, <http://atlas.ekonomia-spooleczna.pl/x/671387> (dostęp: 20.04.2015 r.).

### **Prowadzenie integracji społeczno-zawodowej**

Taką funkcję spełnia np. Spółdzielnia Socjalna „Szklany Świat” Bombki z Krośnic, która powstała w 2009 r. Założyło ją siedmioro pracowników upadłej Spółdzielni Pracy „Milicz”. Początki nie były łatwe, ale spółdzielnia funkcjonuje już 6 lat. Jej misją jest stworzenie stanowisk dla osób zagrożonych długotrwałym bezrobociem, umożliwienie im pracy w dotychczasowym zawodzie, bez konieczności zmiany rzadkich kwalifikacji<sup>71</sup>.

Kolejny przykład to Pracownia Rzeczy Różnych SYNOPSIS z Wilczej Góry, w której powstają prawdziwe dzieła sztuki, takie jak ceramika, biżuteria czy witraże. To zakład aktywności zawodowej prowadzony przez fundację w ramach działalności gospodarczej. Powstał ze względu na integrację społeczną i zawodową dorosłych osób z autyzmem. Aż 24 osoby znalazły w SYNOPSIS zatrudnienie w czterech pracowniach: ceramicznej, stolarskiej, biurowej i rękodzieła artystycznego. Pracownia Rzeczy Różnych to pierwsze w Polsce przedsiębiorstwo społeczne zatrudniające osoby ze spektrum autyzmu i zespołem Aspergera<sup>72</sup>.

### **Dostarczanie usług użyteczności publicznej**

Świadczone przez przedsiębiorstwa społeczne usługi publiczne mogą przybierać różny charakter. Jednak dwa ich rodzaje, czyli usługi społeczne i techniczne, wydają się szczególnie ważne dla rozwoju ekonomii społecznej<sup>73</sup>. Usługi społeczne obejmują usługi edukacyjne, usługi socjalne, usługi opiekuńcze.

Usługi edukacyjne świadczone są np. przez Spółdzielnię Socjalną „Bajkolandia” w Leżajsku w formie prowadzenia przedszkola.

Z kolei usługi socjalne świadczone są np. przez Stowarzyszenie „Być razem” w formie Domów Wspólnot, gdzie osoby bezdomne są początkowo wspierane przez stowarzyszenie, ale w kolejnych krokach biorą stopniowo odpowiedzialność za prowadzenie

<sup>71</sup> Więcej: J. Jękot, *Rozwój ekonomii społecznej...*

<sup>72</sup> *Atlas Dobrych Praktyk...*

<sup>73</sup> *Co to jest ekonomia społeczna...*

przekazanych im domów. Celami stowarzyszenia są kompleksowa pomoc bezdomnym, czyli równoległe wsparcie zawodowe i psychologiczne, również nauka systematyczności, odpowiedzialności, a także samodzielności w gospodarowaniu pieniędzmi.

Usługi opiekuńcze świadczone są np. przez Fundację „Pomoc Potrzebującym” z Warszawy w postaci dwóch placówek opiekuńczych dla starszych, chorych i samotnych. Pracownikami placówek są osoby przebywające w zakładach karnych, a także byli więźniowie. To przykład wypracowanego przez Fundację modelu łączącego usługi opiekuńcze z resocjalizacją więźniów.

Podmioty, które zajmują się przykładowo utrzymywaniem zieleni miejskiej, zbieraniem odpadów, ich segregacją i utylizacją, a także innymi pracami związanymi z mieniem publicznym świadczą usługi techniczne. Przykładem jest spółdzielnia socjalna osób prawnych (a więc założona przez jednostkę samorządu terytorialnego) „Bydgoszczanka”. Przedsiębiorstwo oferuje usługi zarówno dla osób fizycznych, jak i wspólnot mieszkaniowych, firm czy zakładów pracy. Pracownicy świadczą takie usługi jak: roboty remontowo-budowlane, prace rozbiórkowe i nawierzchniowe (np. prace brukarskie), prace porządkowe, zagospodarowywanie terenów (np. wykonywanie placów zabaw), wykonywanie trawników i nasadzeń, pielęgnacja zieleni, usługi ogrodnicze oraz odśnieżanie.

### **Dostarczanie usług o charakterze wzajemnym**

Na tym obszarze działają głównie ubezpieczenia wzajemne (Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych), które ze względu na swój wzajemnościowy charakter są konkurencyjne na rynku. Ponadto warto wskazać w tym obszarze usługi zdrowotno-opiekuńcze, spółdzielnie telefoniczne, systemy barterowe czy chociażby Banki Czasu, w których występuje wzajemne dzielenie się kompetencjami i usługami pośród zrzeszonych osób. W ostatnim okresie przybywają również kooperatywy spożywców, czyli najczęściej niesformalizowane inicjatywy konsumentów, którzy dążą do tego, by mieć dostęp do zdrowej żywności za sprawiedliwe ceny. Przykładem jest Warszawska Kooperatywa Spożywcza (pierwsza tego

typu inicjatywa w Polsce). Podstawowa jej działalność polega na tym, że osoby zrzeszone pozyskują wspólnie żywność bezpośrednio od producentów rolnych. Celem kooperatywy jest również dążenie do budowania sprawiedliwej, demokratycznej i ekologicznej gospodarki.

### **Dostarczanie usług na otwartym rynku**

Przykładem jest wielobranżowe przedsiębiorstwo społeczne prowadzone przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem” w Cieszynie. Od czasu powstania w 2007 r. zatrudnia osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Fundacja prowadzi pralnię, której oferta jest skierowana do klientów instytucjonalnych (np. pensjonaty, hotele, ośrodki rehabilitacyjne, oddziały szpitalne, restauracje, firmy cateringowe, zakłady opiekuńczo-lecznicze, sanatoria). Oprócz pralni fundacja oferuje także usługi stolarskie, ślusarskie, porządkowe, a także usługi szkoleniowe. Realizuje również liczne projekty, których celem jest wspieranie aktywizacji osób bezrobotnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym. Fundacja dodatkowo wspiera i promuje inne powstające przedsiębiorstwa społeczne<sup>74</sup>.

### **Rozwój wspólnot lokalnych**

Tę funkcję realizuje Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gminy Bałtów „Bałt”, współprowadząc z innymi podmiotami projekt pn. „Park Jurajski”, którego celem jest integracja i aktywizacja mieszkańców, ale również rozwój turystyczno-gospodarczy gminy Bałtów, zwiększenie liczby miejsc pracy, a także rozwój lokalnej przedsiębiorczości i infrastruktury turystyczno-gastronomicznej. Do głównej działalności należy m.in. prowadzenie JuraPark Bałtów, spływu tratwami, stoku narciarskiego, ośrodka jazdy konnej, Zwierzyńca Bałtowskiego, a także obsługa turystów. Dodatkowymi działaniami są np.: prowadzenie zespołu ludowego, organizacja imprez, prowadzenie ścieżki edukacyjnej, programu szkoleniowo-doradczego oraz wizyt studyjnych. Dzięki powstaniu „Parku

<sup>74</sup> *Atlas Dobrych Praktyk...*

Jurajskiego” zatrudnienie znalazło ponad 250 osób, przedstawiciele społeczności lokalnej. Co roku Gminę Bałtów odwiedza ponad 200 tysięcy osób.

### **Działalność handlowa i produkcyjna**

Przykładem przedsiębiorstwa społecznego, które spełnia taką funkcję, jest m.in. Spółdzielnia Pracy „Muszynianka”. Podmiot ma na celu utrzymanie się na rynku jako jednostka efektywna ekonomicznie, która będzie gwarantować zatrudnienie dla mieszkańców regionu. Spółdzielnia funkcjonuje nieprzerwanie od ponad 60 lat. Zarządzający podkreślają, że udało im się przetrwać kryzysy i osiągnąć sukces dzięki nastawieniu osób pracujących i zarządzających na budowanie dobrych relacji. Woda Muszynianka jest produktem wysokiej jakości, który z sukcesami konkuruje z innymi markami. Wypracowane zyski spółdzielnia inwestuje w swoich członków oraz rozwój lokalnej społeczności.

W związku z tym, że organizacje pozarządowe pełnią rolę pracodawców, a także korzystają z pracy wolontarystycznej ważną ich funkcją jest również tzw. zarządzanie różnorodnością, co polega na efektywnym wykorzystywaniu potencjału kapitału ludzkiego zaangażowanego w działania organizacji. Zarządzanie różnorodnością to twórcze wykorzystywanie potencjału wszystkich osób, bez względu na to, jakie posiadają cechy (m.in. płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, wyznanie, status rodzinny, styl życia). Koncepcja ta opiera się przede wszystkim na zasadach równego traktowania i niedyskryminowania bez względu na przynależność do jakiegokolwiek grupy społecznej. Inicjatorzy tej idei uważają, że zwrócenie uwagi na różne cechy osób zatrudnionych oraz wolontariuszy przyczynia się do rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji i bardziej efektywnego wykorzystania jego potencjału. Aspekty zarządzania różnorodnością wiążą się zwykle z wprowadzeniem dodatkowych działań, zmierzających do zbudowania takiej kultury organizacyjnej, w której wartościami nadrzędnymi są: otwartość, tolerancja i szacunek dla każdego



człowieka<sup>75</sup>. Zarządzanie różnorodnością to działania dążące do wprowadzenia cyklicznej edukacji antydyskryminacyjnej, wdrażania polityki równego traktowania, a także zarządzania różnorodnością we wszystkich obszarach zatrudnienia (od rekrutacji, przez dostęp do szkoleń i awansów, sprawiedliwe wynagrodzenia, do ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem). Takie zarządzanie stwarza również możliwości godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym. Warto wspomnieć o tym, że kategorie różnorodności i równego traktowania dotyczą także osób z zewnątrz organizacji, czyli odbiorców działań. Ze względu na specyfikę organizacji pozarządowych funkcja zarządzania różnorodnością powinna być jedną z głównych w podejmowaniu jakichkolwiek działań.

---

<sup>75</sup> M. Andrejczuk, *Różnorodność a organizacje pozarządowe*, <http://kartaroznorodnosc.pl/pl/aktualnosc.html?id=199> (dostęp: 11.04.2015 r.).

# ROZDZIAŁ II

## Przywództwo

### 2.1. Pojęcie przywództwa

Rzeczownik „przywódca” wywodzi się od czasownika „przewodzić”, czyli „podążać na czele grupy w określonym kierunku”<sup>1</sup>, „kierować jakąś organizacją, zespołem ludzi, czyjąś działalnością, stać na czele, przewodniczyć”<sup>2</sup>. Przywódca to zatem osoba „stojąca na czele grupy, kierująca, dowodząca innymi”, a przywództwo – przewodzenie, kierowanie, dowodzenie. Najbardziej popularnym synonimem słowa „przywódca” jest „lider”. Określenie to pochodzi z języka angielskiego, gdzie *leader* to „ten, który prowadzi, pierwszy lub najbardziej znaczący”<sup>3</sup>. Termin ten wywodzi się od *lead*, co znaczy m.in. prowadzić, maszerować na czele, iść jako przewodnik, towarzyszyć i pokazywać drogę<sup>4</sup>. Pochodzące od słów *lead* i *leader* angielskie pojęcie przywództwa (*leadership*) pojawiło się około 1800 r.<sup>5</sup>

Słowniki wymieniają kilkadziesiąt synonimów przywódcy, takich jak: władca, wódz, dowódca, kierownik, menager. Są to

---

<sup>1</sup> A. Kasińska-Metryka, *Proces kreacji przywódców politycznych. Od ujęcia tradycyjnego do współczesnego*, Kielce 2012, s. 18.

<sup>2</sup> *Słownik współczesnego języka polskiego*, t. 2, Warszawa 1998.

<sup>3</sup> *Leader*, Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/word/leader> (dostęp: 11.01.2019 r.).

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 2000, za: A. Kasińska-Metryka, dz. cyt., s. 18.

pojęcia zbliżone, ale nie zawsze tożsame. Podobnie jest z wyrazem „lider”, którego używa się szerszym sensie niż wyrazu „przywódca”. Od dawna liderami nazywano zawodników i drużyny sportowe zajmujące w danym momencie pierwszą pozycję w zawodach<sup>6</sup>. Nikt lidera wyścigu kolarskiego nie nazwie przywódcą, podobnie jak nikt przywódcą nie nazwie „lidera wśród fanów”, „lidera wśród lodówek” itd. Nie każdy, kto stoi na czele grupy społecznej czy jej przewodzi, jest przywódcą. Nie można automatycznie za takiego uznać przewodnika wycieczki czy przewodniczącego obrad<sup>7</sup>.

Pojęcie przywództwa jest przedmiotem różnych teorii, koncepcji na jego temat. Większość z nich została stworzona w XX w. Niekompletność poszczególnych teorii prowadziła do zgłębiania wiedzy, a co za tym idzie – formułowania kolejnych koncepcji przywództwa<sup>8</sup>. David A. Van Seters i Richard H.G. Field wyróżnili dziewięć najbardziej charakterystycznych okresów rozwoju teorii przywództwa: erę osobowości, erę wpływu, erę zachowań, erę sytuacyjną, erę uwarunkowań, erę transakcyjną, erę anty-przywódtwa, erę budowania silnej kultury organizacyjnej, erę transformacyjną<sup>9</sup>.

Era osobowości to okres wielkiego człowieka, wybitnej osobowości, a także okres cech charakteru. Na początku badano wielkich przywódców i uważano, że tylko osoby o podobnych do nich cechach mają szansę zostać wybitnymi liderami. Ten etap badań zakończył się niepowodzeniami, ponieważ okazało się, że poszczególni przywódcy posiadali różne osobowości. W drugim

---

<sup>6</sup> *Słownik współczesnego języka polskiego...*, t. 1.

<sup>7</sup> Na temat leksykalnego kojarzenia słowa „lider” z różnymi dziedzinami zob.: M. Mikołajczyk, W. Domański, *Lider, jego otoczenie i strategia a efekt synergiczny w realizacji projektów społecznych. Studium przypadku*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A.K. Piasecki (red.), Kraków 2013, s. 174–175.

<sup>8</sup> K. Grzesik, *Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, P. Wachowiak, S. Winch (red.), Warszawa 2014, s. 226.

<sup>9</sup> D.A. Van Seters, R.H.G. Field, *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management”, December 1990, s. 29–41.

etapie tej ery badano zależność pomiędzy cechami charakteru a efektywnością przywódcy. Prace w tym zakresie również nie przyniosły oczekiwanego rezultatu w postaci zbioru konkretnych cech charakteru, które determinowałyby prawdziwe przywództwo. To podejście podważa możliwość uczenia się przywództwa, ponieważ w większości cech nie można się nauczyć.

W erze wpływu badano przywództwo jako relację pomiędzy jednostkami, a nie wyłącznie jako cechy jednostki. Skupiano się głównie na aspektach władzy oraz wpływu. Ten okres obejmował podokresy potęgi relacji i perswazji. W pierwszym z nich podejmowano próby wyjaśnienia efektywności przywództwa przez pryzmat źródeł władzy oraz jej zakresu. W drugim odrzucono, co prawda, kategorie przymusu, ale potwierdzono, że przywódca jest dominującą postacią w przekonywaniu innych.

Era zachowań wprowadziła zupełnie nowy kierunek, koncentrujący się na zachowaniu lidera, a nie na jego cechach czy źródłach władzy. Przywództwo zostało tutaj określone jako zbiór zachowań. Ten okres był dużym krokiem naprzód w badaniu przywództwa nie tylko dlatego, że można było założenia podejścia behawioralnego udowodnić empirycznie, ale również z tego względu, że dzięki skupieniu się na zachowaniu jako kluczowym czynnikiem przywództwa można było rozpocząć kształcenie przywódców oraz zwiększanie efektywności przywództwa. Podejście behawioralne bada również różnice pomiędzy efektywnym i nieefektywnym przywództwem.

Era sytuacyjna w badaniu przywództwa okazała się znaczącym krokiem w rozwoju teorii przywództwa ze względu na uznanie znaczenia czynników, które są niezależne od lidera i jego zwolenników, takich jak: rodzaj zadania, status społeczny lidera i zwolenników czy czynniki środowiska. Podejście sytuacyjne dzieli się na trzy okresy: okres środowiskowy, okres statusu społecznego oraz okres socjotechniki, który jest połączeniem dwóch pierwszych. W pierwszym okresie uważano, że przywódcą można się stać, znajdując się we właściwym miejscu, we właściwym czasie i przy odpowiednich warunkach. W okresie badania statusu społecznego skupiano się z kolei na tym, że gdy członkowie grupy

podejmują jakieś działania, to oczekują, że inni będą postępować zgodnie z ustalonymi zasadami.

W erze uwarunkowań badano przywództwo pod kątem wpływu na nie większej ilości czynników, takich jak: osobowość, zachowanie czy też sytuacja. Badania w tym okresie skupiały się na weryfikowaniu, które czynniki oddziałują na styl przywódczy danej osoby oraz w dalszej perspektywie na efektywność jej przywództwa.

Era transakcyjna uzupełniła wcześniejsze teorie o istotę różnicowania ról oraz interakcji społecznych. Podjęto się analizy wpływów pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. W świetle badań tego rodzaju teorii przywództwo opiera się na transakcjach, które wpływają na relacje obu stron. Przywódca może zatem dokonywać różnorodnych transakcji i budować inne relacje z każdym ze swoich zwolenników.

W erze antyprzywództwa prowadzono liczne badania, którymi próbowano podważyć ideę przywództwa. Wskazywano na możliwość stosowania substytutów przywództwa, ale te również miały być kierowane przez przywódcę.

W erze budowania silnej kultury organizacyjnej próbowano udowodnić, że przywództwo nie istnieje wyłącznie w wymiarze indywidualnym czy grupowym, ale może być również postrzegane całościowo jako proces zachodzący w całej organizacji. Wówczas to zrodziła się teza, że jeśli przywódca zbuduje silną kulturę organizacyjną, to pracownicy będą potrafili przewodzić samymi sobą. Badanie przywództwa w tym kontekście skupia się na efektach jakościowych, a nie ilościowych.

Era transformacyjna wynika z ostatnich badań i zdaniem autorów jest najbardziej obiecującą w kontekście rozwijania teorii przywództwa. Koncentruje się głównie na roli wewnętrznego motywowania. Lider powinien być bardziej proaktywny, kreatywny, innowacyjny i jeszcze bardziej otwarty na nowe pomysły. Najważniejszą rolą przywódcy jest wzbudzanie entuzjastycznego zaangażowania wśród zwolenników. Powinien kreować wizje na bazie potencjalnych szans i zaszczepiać w ludziach gotowość do zmian.

Po przedstawieniu dziewięciu teorii przywództwa Seters i Field rysują koncepcję kolejnych, w której ich zdaniem należy uwzględnić, że:

1. przywództwo to złożony, interaktywny proces, na który wpływają czynniki behawioralne, relacyjne oraz sytuacyjne;
2. przywództwo przejawia się nie tylko na poziomie jednostki, ale również w wymiarze grupowym czy organizacyjnym;
3. przywództwo jest procesem dwukierunkowym, nie wynika wyłącznie ze stanowiska, ale może rodzić się również oddolnie;
4. przywództwo występuje wewnątrz relacji lider–zwolennicy oraz na zewnątrz, w kontakcie ze środowiskiem;
5. przywództwo powinno motywować wewnętrznie przez realizowanie prawdziwych potrzeb ludzi, a nie tylko przez ulepszenie systemu wynagradzania<sup>10</sup>.

Wielość perspektyw teoretycznych owocuje różnorodnymi definicjami przywództwa. Różnorodność ta wynika także stąd, że występuje ono w różnych dziedzinach życia społecznego oraz w różniących się rodzajach grup społecznych, jest więc zjawiskiem interdyscyplinarnym, analizowanym w ramach kilku dziedzin naukowych. Przedstawiam 13 sposobów postrzegania zjawiska przywództwa, inspirowane książką Macieja Hartlińskiego, w której zawarta jest klasyfikacja Ralphi Stogdiilla<sup>11</sup>. Przywództwo to: cecha osobowości, umiejętność, zachowanie, relacja, interakcje, sztuka perswazji, proces, instrument w osiągnięciu celów, inicjowanie struktur, wizja, wywieranie wpływu, rola, zmiana.

Przywództwo jako cechę osobowości postrzegają Robert Baron i Donn Byrne, którzy uważają, że zjawisko to determinują pewne cechy osobowości jednostki, niezależne od czasu

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 39.

<sup>11</sup> M. Hartliński, *Przywództwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012, s. 55.

i sytuacji<sup>12</sup>. Stogdill twierdzi, że przywództwo jest zbiorem cech osobowościowych<sup>13</sup>.

Przywództwo jako umiejętność definiuje Andrzej Koźmiński, twierdząc, że nazywamy nim „sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja”<sup>14</sup>. Także Michael Armstrong uważa, że przywództwo jest zbiorem umiejętności, które można nabyć. Według badacza lider, bazując na naturalnych talentach, powinien je rozbudowywać, zdobywając doświadczenie oraz wykształcając w sobie niezbędne umiejętności<sup>15</sup>.

Z kolei Kevin Murray postrzega przywództwo jako zachowania. Jego zdaniem polega ono na pomocy w stawianiu czoła trudnej rzeczywistości, a następnie wskazywaniu nowego kierunku oraz napełnianiu zwolenników nowym optymizmem. Wiąże się ono również z pozwalaniem na dostrzeganie prawdziwego znaczenia działań. To słuchanie i szanowanie opinii ludzi oraz sprawianie, że czują się zaangażowani i odpowiedzialni, a także docenianie wysiłków członków zespołu po to, by starali się jeszcze bardziej<sup>16</sup>.

Zdaniem Jerzego Wiatra przywództwo jest relacją pomiędzy tymi, którzy przewodzą, a tymi, którzy za nimi podążają<sup>17</sup>. Definicja Franka Bealey’a również ujmuje przywództwo jako relację, ponieważ według tego autora nie jest przywódcą ten, kto nie ma

---

<sup>12</sup> R.A. Baron, D. Byrne, *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Boston 1977, s. 590.

<sup>13</sup> R.M. Stogdill, *Personal factors associated with leadership. A survey of the literature*, „The Journal Psychology” 1948, nr 25, s. 35–71.

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004, s. 151.

<sup>15</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 529.

<sup>16</sup> K. Murray, *Języków liderów*, Warszawa 2014, s. 20.

<sup>17</sup> J.J. Wiatr, *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź 2008, s. 23.

zwolenników<sup>18</sup>. Z kolei Drucker twierdzi, że „jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników”, a „skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą, ale taką, której zwolennicy postępują tak, jak należy”<sup>19</sup>.

Przyjmując, że przywództwo stanowią interakcje, większość badaczy, określając jego istotę, koncentruje się zwykle na trzech głównych aspektach: 1) na tym, w jaki sposób liderzy oddziałują na zachowania innych ludzi; 2) na grupie, której przewodzi dana osoba; 3) na osiągnięciu celów, które zostały wyznaczone. Gary Yukl uważa, że istotą przywództwa jest proces grupowy polegający na wpływaniu na innych dla zminimalizowania indywidualnych i zbiorowych wysiłków, aby osiągnąć wspólne cele<sup>20</sup>. Przywództwo jest więc procesem, w którym lider oddziałuje na ludzi tworzących zespół, zachęcając ich do tego, by zaangażowali posiadane przez siebie zdolności, wiedzę i doświadczenia do osiągania celów. Heidi von Weltzien Hoivik przywództwem określa „wzajemne oddziaływanie na siebie ludzi na wszystkich poziomach organizacji, jak również w obrębie systemu gospodarczego, dzięki któremu ludzie ci są wzajemnie zespoleni przez różne formy współdziałania”<sup>21</sup>.

Przywództwo jako sztukę perswazji widzi Stefan Lachiewicz. Twierdzi, że jest to „umiejętność wpływania na innych w taki sposób, by chcieli zmieniać swoje zachowania. Przywódca to osoba, która potrafi osiągnąć wyznaczone cele przy pomocy grupy, stosując różnorodne style przewodzenia”<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> F. Bealey, A.G. Johnson, *The Blackwell Dictionary of Political Science: A User's Guide to Its Terms*, Wiley, Cornwall 1999, s. 185.

<sup>19</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 17–18.

<sup>20</sup> G.A. Yukl, *Leadership in Organizations* (6th ed.), New York 2006, s. 6.

<sup>21</sup> W. Gasparski, *Przywództwo – przypomnienie i propozycje*, [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Warszawa 2014, s. 47.

<sup>22</sup> S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa 2007, s. 19.



Przywództwo jako proces definiuje Przemysław Żukiewicz. Przyjmuje on, że jest to:

proces społeczny, w którym podmiot społeczny (np. obywatel, grupa, organizacja) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu (obywatelowi/grupie/organizacji), ponieważ uznaje go za aktualnie najpełniej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na zrealizowanie określonych celów akceptowanych przez oba podmioty<sup>23</sup>.

Żukiewicz wyróżnił jednocześnie cztery cechy pojęcia przywództwa, nazywając je dystynktywnymi. Każdą z nich wy dobył z prac oddzielnych autorów, dokonując odpowiedniej syntezy. Są to:

1. procesualność, czyli ciąg następujących po sobie zmian, który zachodzi w czasie;
2. prototypowość, czyli odzwierciedlenie ideałów zakodowanych w schematach poznawanych osób, które należą do danej grupy społecznej;
3. dobrowolność, czyli proces, w którym zarówno zwolennicy, jak i przywódcy angażują się bez presji czy przymusu;
4. teleologiczność, czyli proces, w którym uczestnicy realizują wyznaczone przez siebie cele<sup>24</sup>.

Przywództwo jako instrument w osiągnięciu celu traktuje James Burns, uważając, że można o nim mówić wówczas, gdy dzięki liderom ich zwolennicy zabiegają o takie cele, które reprezentują wspólne dla lidera oraz zwolenników wartości i motywacje. W jego definicji przywództwo to umiejętność zarówno dostrzeżenia wspólnych potrzeb, jak i osiągnięcia wspólnych celów. Lider

---

<sup>23</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001, s. 48.

<sup>24</sup> Tamże, s. 49.

osiąga sukces dzięki potencjałowi, talentom, wiedzy oraz umiejętnościom członków swojego zespołu<sup>25</sup>.

Maciej Hartliński uważa, że przywództwo to inicjowanie struktur. W tej koncepcji przywódcy są uważani za osoby, które rozpoczynają oraz organizują poczynania grupy<sup>26</sup>.

Jako wizję przywództwo pojmuje Jacek Santorski, twierdząc, że „lider to ktoś, kto bierze na siebie realizację wizji i celów, a ludzie naturalnie za nim podążają”<sup>27</sup>. Barbara Kożusznik określa przywódcę jako wizjonera, czyli osobę, która po pierwsze tworzy wizję, a po drugie inspiruje nią podwładnych. Wizja ma fundamentalne znaczenie, ponieważ jednoczy lidera ze swoimi zwolennikami. Dzięki niej lider zyskuje zaufanie<sup>28</sup>.

Przywództwo jako wywieranie wpływu przedstawia Ken Blanchard, który uważa, że jest nim oddziaływanie na ludzi poprzez wykorzystywanie ich siły i potencjału, by umożliwić im dążenie do sukcesu<sup>29</sup>. Silenko również sądzi, że „[...] przywództwo oznacza właśnie wpływ – ani więcej, ani mniej. Prawdziwego przywództwa nie można udzielić w nagrodę, mianować czy przyznać. Przychodzi ono jedynie z wpływem, a tego nie można komuś przydzielić”<sup>30</sup>.

Cześć autorów definiuje przywództwo w kategorii roli i uważa, że:

zostać uznanym za przywódcę znaczy tyle, co znaleźć się w pewnym stosunku ról wobec innych członków grupy, albowiem potrzebne tu jest nie jakieś szczególne zachowanie osoby o cechach przywódcy, szczególnie efektywne uczestniczącej w wykonywaniu zadań, ale stosunek,

<sup>25</sup> J. MacGregor Burns, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, wybór tekstów i oprac. J. Szczupaczyński, Warszawa 1994, s. 265.

<sup>26</sup> M. Hartliński, dz. cyt., s. 55.

<sup>27</sup> J. Santorski, *Meta Skrypt Lidera*, Warszawa 2014, s. 8.

<sup>28</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002, s. 153.

<sup>29</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>30</sup> A. Silenko, *Dobre przywództwo w obliczu zmian*, [w:] *Wokół gospodarki i administracji publicznej*, M. Frączek (red.), Kraków 2012, s. 86.

w jakim ona pozostaje względem innych członków grupy. Jej zadanie w takim stosunku ról polega na tym, że ułatwia ona osiągnięcie celów grupy<sup>31</sup>.

Przywódstwo poprzez pryzmat zmiany postrzega Judith Bardwick. Twierdzi, że:

zgodnie z definicją liderzy przewodzą zmianom. Kiedy życie jest uporządkowane, zadania ustalone, a wszystko idzie dobrze, ludzie ani nie pragną, ani nie potrzebują przywódców. Kiedy żyje się wygodnie i bezpiecznie, ludzie chcą jedynie zachowania *status quo*. Ci, którym dobrze się powodzi, nie odczuwają wewnętrznej potrzeby posiadania lidera ani nie wyglądają zmian<sup>32</sup>.

Znana jest też klasyfikacja definicji przywództwa, jaką przedstawił Romuald Holly. Wyróżnił on pięć typów tych definicji. W pierwszym podkreśla przywództwo formalne, w którym pozycja przywódcy jest umocowana instytucjonalnie. W drugim zwraca uwagę na utożsamianie przywódcy z najbardziej lubianą osobą w grupie. W tego rodzaju definicjach przywódca stanowi centralną postać. W trzecim typie akcentuje znaczenie wpływu. Przywódcą jest osobą, którą inni uważają za najbardziej wpływową. W czwartym za istotne uważa osiągnięcie wyznaczonych celów. Przywódcą jest osoba, która czyni to dzięki przyjętej roli, a także posiadanym kompetencjom i podjętym działaniom. W piątym typie definicji głównym kryterium jest osoba najbardziej skuteczna w oddziaływaniu na interakcje w grupie<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> T.M. Newcomb, R.H. Turner, Ph.E. Converse, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1970; Z. Paleski, *Model osobowości dowódcy*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1970, nr 9, s. 495.

<sup>32</sup> J.M. Bardwick, *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] *Lider przyszłości*, F. Hesselbein (red.), Warszawa 1997, s. 143.

<sup>33</sup> R. Holly, *Przywódstwo. Encyklopedia socjologii*, t. III, Warszawa 2000, s. 244–252, za: C.A. Gibb, [w:] *Leadership*, G. Lindzey (red.), New Jersey 1954.

Przykładem definicji łączącej kilka cech przywództwa wymienianych przez różnych autorów jest określenie Ryszarda Herbuta. Obejmuje ono relację, cel, motyw, zwolenników, zaspokajanie potrzeb czy dysponowanie zasobami. Autor ten stwierdza, że przywództwo jest:

typem sprawowania władzy, relacją występującą między osobą a grupą społeczną, która polega na tym, iż ta pierwsza, kierując się określonymi celami czy motywami, odwołuje się do potencjalnych zwolenników, uaktywniając ich i obiecując zaspokojenie uzewnętrznionych potrzeb poprzez wykorzystanie pozostających w jej dyspozycji zasobów, m.in. instytucjonalnych, politycznych, psychologicznych<sup>34</sup>.

Z kolei Bolesław Kuc uważa, że:

współczesna teoria i praktyka organizacyjna poświęca zjawisku przywództwa coraz więcej miejsca, jednak zróżnicowanie dyscyplin zajmujących się przywództwem oraz różnorodność stosowanej terminologii utrudniają, jeśli wręcz nie czynią niemożliwymi, systematyzację pojęć i opracowanie ogólnie akceptowanej koncepcji przywództwa<sup>35</sup>.

Powyższą tezę potwierdzają przytoczone wyżej definicje oraz ich typy. Obliczono, że istnieje około 130 definicji przywództwa<sup>36</sup>. Jest to zatem pojęcie wielowymiarowe, które możemy rozpatrywać zarówno w kontekście praktyki zarządzania, jak i problemu naukowego albo nawet sztuki<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> R. Herbut, *Przywództwo polityczne*, [w:] *Leksykon politologii*, A. Antoszewski, R. Herbut (red.), Wrocław 2002, s. 358.

<sup>35</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004, s. 375.

<sup>36</sup> J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Poznań 2000, s. 186–187.

<sup>37</sup> S. Sudoł, *Kilka uwag o powództwie w organizacji*, [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, E. Bojar (red.), Lublin–Toruń 2017, s. 177.

## 2.2. Rodzaje przywództwa

Bogata literatura na temat zjawiska przywództwa wskazuje również na liczne jego rodzaje. Przyjrzał się im i je sklasyfikował według pięciu kryteriów Żukiewicz. Kryteriami tymi są:

1. dziedzina życia społecznego oraz spraw, które są przedmiotem zainteresowania stron,
2. zasięg procesu,
3. funkcjonalność,
4. otoczenie społeczne,
5. sposób podejmowania decyzji.

Według kryterium dziedziny życia społecznego oraz spraw, które są przedmiotem zainteresowania stron, przywództwo dzieli się na trzy rodzaje: polityczne, biznesowe, religijne (duchowe). Dzięki kryterium zasięgu procesu wyróżniono cztery rodzaje: międzynarodowe (niezależne od wytyczonych granic państwowych), regionalne (obszar wyznaczony jednostkami administracyjnymi, np. kontynent), państwowe (terytorium danego państwa), lokalne (dotyczy ograniczonej liczby osób). Zgodnie z kryterium funkcjonalności możemy mówić o dwóch rodzajach: efektywne – „liczba właściwie wypełnianych funkcji przewyższa liczbę elementów dysfunkcyjnych”; nieefektywne – „w procesie dominują dysfunkcje, które mogą skutkować cofnięciem poparcia przywódcy”. Według kryterium otoczenia społecznego są również dwa rodzaje: hierarchiczne – „w kulturach (organizacyjnych, politycznych, religijnych), w których dominującym prototypem przywódcy jest osoba zajmująca dominującą pozycję w hierarchii”; rozproszone – „(coraz częściej spotykane) w tych środowiskach, w których od przywódcy oczekuje się koordynacji i kreatywności, nie przewidując dla niego specyficznego zestawu władczych uprawnień”. Z kolei kryterium sposobu podejmowania decyzji wskazuje trzy rodzaje: demokratyczne – lider podejmuje decyzje po konsultacji z zespołem; autorytarne – lider podejmuje decyzje, ale nie wymaga się od niego konsultacji; liberalne – lider pełni funkcję koordynatora, ponieważ to grupa podejmuje decyzje<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> P. Żukiewicz, dz. cyt., s. 51–52.

Przywództwo dzieli się też według innych kryteriów. Do popularnych należy podział w zależności od rodzaju grupy, której przewodzi przywódca. Tutaj można wymienić przywództwo: państwowe, partyjne, związkowe, środowiskowe, kościelne, młodzieżowe itd.<sup>39</sup> Bogdan Kaczmarek poddaje analizie takie rodzaje przywództwa jak: biurokratyczne, charyzmatyczne, transakcyjne i transformacyjne, polityczne i organizacyjne<sup>40</sup>.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na spotykane rozróżnienie przywództwa i liderstwa i to bynajmniej nie w przypadkach wspomnianych na początku tego podrozdziału. Andrzej Piasecki zauważa, że „Przywódca częściej kojarzony jest z polityką i zawsze też można go nazwać liderem. Ale nie zachodzi tu sprzężenie zwrotne, nie każdy lider powinien być uznawany za przywódcę”<sup>41</sup>. Autor wiąże (nie wiadomo dlaczego) przywództwo polityczne ze stosowaniem przymusu, pisze bowiem, że pojęcie lidera „łatwiej wykracza poza ramy nakreślone przez rywalizację o władzę” i „dzięki temu lider utożsamiany jest z wywieraniem wpływu bez stosowania przymusu, a kluczowe słowa rozwijające ten termin to m.in.: pomysłodawca, inspirator, motywator”<sup>42</sup>. Zwraca dalej uwagę na niepolityczny charakter słowa „społeczeństwo” i proponuje, aby liderów działających poza polityką nie nazywać przywódcami, lecz liderami społecznymi<sup>43</sup>.

Taka propozycja wynikać może stąd, że w Polsce przez długi okres tych, którzy stali na czele organizacji społecznych, a nawet polskich partii politycznych, nie nazywano przywódcami, lecz działaczami społecznymi, partyjnymi, ludowymi, oświatowymi, spółdzielczymi itd.<sup>44</sup> Działacz społeczny kojarzony był ze społecznikiem, animatorem życia społecznego, działającym często

<sup>39</sup> Zob. A. Kasińska-Metryka, dz. cyt., s. 102.

<sup>40</sup> B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, [w:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), „Studia Politologiczne, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego” 2001, Vol. 5, s. 50–96.

<sup>41</sup> A.K. Piasecki, *Wprowadzenie. Dylematy i wyzwania współczesnego lidera*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, s. 5.

<sup>42</sup> Tamże.

<sup>43</sup> Tamże.

<sup>44</sup> M. Mikołajczyk, W. Domański, dz. cyt., s. 174.

samodzielnie dla jakiejś sprawy. Stąd w sytuacji, kiedy pojęcie „działacz” i „społecznik” w nowych realiach politycznych uznaje się za obciążone krytykowaną przeszłością, zanika ono na rzecz słowa „lider społeczny”, który – jak pisze Magdalena Mikołajczyk – „może być i najczęściej bywa samym sobą – szefem fundacji czy organizacji pozarządowej, kierownikiem odpowiedzialnym za określone zadanie lub realizację projektu, osobą kojarzoną z wykreowanym przez siebie celem lub akcją, radnym czy przedsiębiorcą”<sup>45</sup>.

Przyjrzyjmy się wybranym rodzajom przywództwa, tym zarówno wymienionym dotychczas, jak i niewymienionym. Do tej pierwszej grupy należy przywództwo transformacyjne i transakcyjne, a do drugiej – adaptacyjne, labilne i służebne. Adaptacja leży w samym sercu ludzkiego doświadczenia. Jako ludzie zawsze stawialiśmy czoła zmianom i musieliśmy dostosowywać się do przekształcającego się otoczenia. Idea przywództwa adaptacyjnego wydaje się jednak szczególnie ważna obecnie. Przywódca powinien traktować zmianę jako coś stałego, a umiejętność adaptowania nieustannie rozwijać. Jak twierdzą Jerry Glover, Harris Friedman i Gordon Jones, przywództwo zawsze wymaga stawiania czoła zmianom, kreatywnego rozwiązywania problemów i przekuwania wyzwań w sukcesy. Ewolucja wiedzy na temat organizacji i przywództwa osiągnęła tak wysoki poziom, że przywódca może świadomie kontrolować i kompatybilnie dostosowywać swoją organizację do zmieniającego się otoczenia<sup>46</sup>.

Przywództwo labilne jest ściśle związane ze zjawiskiem powrotu politycznego definiowanego przez Żukiewicza jako:

jeden z epizodów w sinusoidalnej trajektorii procesu przywództwa politycznego, polegający na odzyskaniu przez lidera warunkowego kredytu zaufania od swoich zwolenników (wyrażać się to może w ponownym objęciu

<sup>45</sup> Tamże, s. 184.

<sup>46</sup> J. Glover, H. Friedman, G. Jones, *Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough* (Part One), „Organization, Development Journal” 2002, Vol. 20, s. 15–35.

relewantnego stanowiska politycznego), po uprzedniej jego utracie oraz względnie długotrwałym okresie latencji, w którym lider pełnił nieeksploatowane funkcje polityczne lub zaniechał prowadzenia działań o charakterze politycznym<sup>47</sup>.

Poszczególne etapy przywództwa labilnego to według autora pierwszy sukces polityczny, okres sprawowania władzy, kryzysowy punkt przełomu, okres latencji, drugi sukces polityczny<sup>48</sup>.

Termin „przywództwo służebne” jako pierwszy wprowadził w 1970 r. Robert Greanleaf. Bronisław Bombała uważa, że w teorii *servantleadership* przywódca, który charakteryzuje się służebną postawą, przede wszystkim chce służyć swoim zwolennikom, a dopiero później nimi przewodzić. Służebność w przywództwie jest kwestią postawy. Przywódcę służebnego można bez wątpienia odróżnić od tego, który będzie na pierwszym miejscu stawiał zaspokojenie potrzeby władzy czy zdobycia jakichś dóbr. Przywództwo służebne to odejście od kierowania i kontrolowania, a skupienie się na tym, by pomagać zwolennikom w nieustannym samodoskonaleniu<sup>49</sup>. Jest ono również nazywane przywództwem personalistycznym, a istotą obu koncepcji są traktowanie człowieka jako najważniejszego czynnika oraz idea upełnomocnienia.

Teorię przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego zaproponowali w latach 90. XX w. Bernarda Bass i Bruce`a Avolio, a Stephen Covey na bazie ich koncepcji przygotował zestawienie cech lidera transformacyjnego i transakcyjnego<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo labilne. Mechanizm powrotu do władzy w świetle teorii przywództwa politycznego*, Wrocław–Poznań 2012, s. 65.

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> B. Bombała, *Przywództwo w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 22.

<sup>50</sup> S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Warszawa 2012, s. 299.



**TABELA 4**  
Cechy lidera transformacyjnego i transakcyjnego

Lider transformacyjny	Lider transakcyjny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• buduje na ludzkiej potrzebie sensu działania,</li> <li>• jego działania są powodowane celami, wartościami, moralnością i etyką,</li> <li>• wykracza poza codzienne wydarzenia,</li> <li>• jest zorientowany na osiągnięcie długoterminowych celów przy uwzględnieniu wyznawanych przez ludzi wartości i zasad,</li> <li>• działa zapobiegawczo,</li> <li>• jest proaktywny, katalityczny i cierpliwy,</li> <li>• w pełni wykorzystuje ludzkie zasoby,</li> <li>• odkrywa i rozwija ludzkie talenty,</li> <li>• dostrzega i nagradza znaczący wkład,</li> <li>• wyzwala ludzkie możliwości,</li> <li>• dostosowuje ludzkie struktury i systemy tak, by umacniały wartości i cele stanowiące szkielet przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buduje na ludzkiej potrzebie pracy i zarabiania na życie,</li> <li>• jest pochłonięty walką o władzę i pozycję oraz międzyludzkimi rozgrywkami,</li> <li>• zajmuje się bieżącymi wydarzeniami,</li> <li>• jest ukierunkowany krótkoterminowo i opiera się głównie na danych liczbowych,</li> <li>• myli przyczyny i skutki, zajmuje się bardziej leczeniem niż zapobieganiem,</li> <li>• koncentruje się na zagadnieniach taktycznych,</li> <li>• wspiera struktury i systemy wzmacniające bieżącą działalność, maksymalizuje wydajność i gwarantuje krótkoterminowe zyski</li> </ul>

Źródło: S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Warszawa 2012, s. 299.

### 2.3. Przywództwo a władza

Rafał Mrówka w rozważaniach nad definicją przywództwa zwraca uwagę na to, że często definiuje się je przez pryzmat władzy. Dla Maxa Webera oznacza ona „każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przevorsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego szansa ta dotyczy”<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2010, s. 16.

Mrówka przytacza pięć form władzy Johna French i Bertrama Ravena:

1. władza formalna, która jest zagwarantowana przez występowanie hierarchii organizacyjnej; określa ją organizacja, przyznawana jest osobom, które zajmują określone stanowiska;
2. władza nagradzania, czyli udzielania bądź wstrzymywania nagradzania;
3. władza wymuszania, która umożliwia wymuszenie na kimś stosowania się do określonych wymagań poprzez wykorzystywanie środków zastraszania zarówno psychicznego, jak i fizycznego;
4. władza dzielenia, czyli opierająca się na możliwości rozdysponowania pewnych ograniczonych zasobów;
5. władza ekspercka, która opiera się na unikalnej wiedzy pewnych osób w organizacji<sup>52</sup>.

Należy rozważyć następującą kwestię: posiadanie władzy nie zawsze wiąże się z jej użyciem, stąd przywódca nie musi w każdej sytuacji ujawniać swojej roli. To właśnie władza zakłada asymetrię relacji między członkami grupy, organizacji czy społeczeństwa. Polega ona na tym, że lider sprawuje większą kontrolę nad zachowaniami swoich podwładnych niż oni nad nim. Ponadto zdaniem Żukiewicza „proces przywództwa trwa tak długo, jak długo otrzymuje od swoich zwolenników poparcie, władza natomiast trwa dopóki, dopóty trwają formalne jej pełnomocnictwa lub też dopóki nie wypowiedziano jej posłuszeństwa”<sup>53</sup>.

Mrówka w swoich publikacjach często przywołuje dwie definicje przywództwa, które odnoszą się do władzy. Pierwsza z nich, stworzona przez Nicholasa Abercrombie, brzmi: „przywództwo to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych”<sup>54</sup>. Druga z kolei, autorstwa Vernona Bogdanora,

---

<sup>52</sup> Tamże.

<sup>53</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne...*, s. 49.

<sup>54</sup> N. Abercrombie, S. Hill, B.S. Turner, *The Penguin dictionary of sociology*, Markham 1988, s. 233.

mówi o tym, że: „Przywódstwo to władza jednej lub kilku osób do wpływania na grupę i adaptowania własnej polityki”<sup>55</sup>.

Robert Burns uważa, że przywództwo polega na tym, że „pewne osoby, mające określone motyw i cele, we współzawodnictwie lub konflikcie z innymi mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i wszelkie inne zasoby, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić motywacje swoich zwolenników”<sup>56</sup>. Ta definicja oddaje charakter przywództwa politycznego, w którym lider jest nieustannie oceniany poprzez proces alternacji władzy. W takiej sytuacji głównym celem jest utrzymanie wysokiego poparcia, więc cele pochodzą od grupy, a nie są wizją czy misją przywódcy. Takie rozumienie zakłada, że lider jest swoistym zakładnikiem swojej grupy. We współczesnych organizacjach odchodzi się jednak od takiego postrzegania przywództwa.

Reasumując rozważania nad przywództwem oraz władzą, należy uznać za słuszną uwagę Żukiewicza, który twierdzi, że większość badaczy poszukuje raczej cech wspólnych obu zjawisk. Autor ten wskazuje jednak za Jarosławem Noconiem oraz Arturem Laską kilka ważnych różnic, tkwiących w:

- 1) podmiocie podejmującym decyzję o zaistnieniu danej relacji – w przypadku władzy jest to podmiot kontrolujący zasoby, a w przypadku przywództwa – podmiot podlegający wpływowi;
- 2) podstawie wypełniania funkcji – w przypadku władzy jest to podstawa normatywna, w przypadku przywództwa – fenomenalistyczna;
- 3) sposobie aktu kreacji – w przypadku władzy bazą poparcia pozostaną procedury i legitymizacja poprzez kompetencje; w przypadku przywództwa aktem kreacji rządzą będą przekonania określonej zbiorowości;

---

<sup>55</sup> R. Mrówka, *Przywódstwo w organizacjach...*, s. 16.

<sup>56</sup> J. MacGregor Burns, *Władza przywódcza...*, s. 265.

- 4) liczbie podmiotów – władza może mieć charakter kolektywny, w przypadku przywództwa będzie to atrybut jednostki;
- 5) orientacji na cel – władza skupiać się będzie na wykonywaniu zadań wyznaczonych ramami prawnymi, natomiast przywództwo zawsze pozostanie związane z celami strategicznymi<sup>57</sup>.

## 2.4. Przywództwo a zarządzanie

W literaturze istnieje wiele eksplikacji, czym jest zarządzanie, a czym przywództwo. Szczególnie w naukach o zarządzaniu, a co za tym idzie – w samym biznesie, warto zwracać uwagę na atrybuty przywódcze, które w istotny sposób odróżniają przywódcę od menadżera. Nie każdy menadżer jest przywódcą oraz nie każdy przywódca jest menadżerem. Zgodnie z jedną z ciekawszych tez rozróżniających oba zjawiska, powinno się spojrzeć na proporcje czasu poświęconego na realizację zadań oraz na budowanie relacji. Menadżer w większości będzie realizować czynności zarządcze związane z finansami, produkcją czy logistyką. Przywódca będzie zaś zajmować się w największym stopniu motywowaniem, inspirowaniem oraz budowaniem relacji<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo labilne...*, s. 24; J. Nocoń, A. Laska, *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa 2006, s. 196–198.

<sup>58</sup> W. Małota, *Jak z menadżera stać się przywódcą? Poradnik dla menadżerów i coachów*, Warszawa 2012, s. 27–28.

**TABELA 5**  
Zarządzanie a przywództwo

Zarządzanie	Przywództwo
Odpowiedź na złożoność biznesową, redukcja złożoności	Odpowiedź na zmianę; kreowanie zmiany i radzenie sobie w zmiennych warunkach
Porządkowanie rzeczywistości	Transformacja rzeczywistości
Koncentracja na teraźniejszości	Koncentracja na przyszłości
Koncentracja na zwiększeniu efektywności istniejącego systemu	Koncentracja na zmianie, przebudowie, innowacji
Koncentracja na procesach i procedurach	Koncentracja na wizji i kulturze
Orientacja operacyjna	Orientacja strategiczna
Koncentracja na wskaźnikach biznesowych	Koncentracja na ludziach, kulturze, sposobach pracy
Racjonalność	Idee, emocje, intuicja, a nawet duchowość
Formalna struktura organizacyjna	Więzi i nieformalne relacje międzyludzkie
Przewidywalność i uporządkowanie	Spontaniczność
Traktowanie pracy kontraktowo, jako narzędzia do osiągnięcia celów pozazawodowych	Emocjonalny związek z ideą, celem, pracą
Źródłem władzy jest pozycja wynikająca ze stanowiska menadżera	Źródłem wiedzy jest autorytet wynikający z cech osobistych i zachowań lidera
Klarownie zdefiniowane, ujęte w dyscyplinę czterech funkcji menadżerskich (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola)	Nienamacalne, sytuacyjne, wieloznaczne, kontekstowe
Planowanie, budżetowanie, kontrolowanie, organizowanie i obsadzanie stanowisk, nagradzanie i karanie, rozwiązywanie problemów	Wizja, strategia, innowacja, inspirowanie, nadawanie sensu i tworzenie możliwości samorealizacji, jednoczenie ludzi, motywowanie, angażowanie i inspirowanie

Źródło: *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, A. Drzewiecki (red.), Warszawa 2011, s. 36.

Tabela 5 prezentuje zestawienie zarządzania i przywództwa. Pierwsze z nich warunkuje złożoność biznesową oraz jej redukcję. Przywództwo natomiast jest odpowiedzią na zmianę. Przywódca przede wszystkim kreuje zmianę i radzi sobie w zmiennych warunkach. O ile zarządzanie to raczej porządkowanie rzeczywistości, o tyle przewodzenie oznacza jej transformowanie. Warto również zwrócić uwagę na to, że lider koncentruje się głównie na przyszłości, podczas gdy menadżer zajmuje się teraźniejszością. Zarządzając, skupiamy uwagę przede wszystkim na procesach i procedurach, a także na tym, żeby zwiększać efektywność istniejącego systemu. Są to więc raczej działania o orientacji operacyjnej, opierające się na wskaźnikach biznesowych. Przywództwo to koncentrowanie się na wizji i kulturze, ale również na innowacyjności. Lider działa w orientacji strategicznej, skupia się bowiem na ludziach i kulturze. Menadżer kieruje się racjonalnością, przywódca – wizją, intuicją, a nawet emocjami i duchowością. Zarządzanie bazuje na formalnej strukturze organizacyjnej, podczas gdy przywództwo to często więzi i nieformalne relacje międzyludzkie.

Aleksander Drzewiecki dość kontrowersyjnie zestawia jako cechy menadżera przewidywalność i uporządkowanie ze spontanicznością charakterystyczną ponoć dla lidera. Faktem jest jednak, że o ile, zarządzając osobą, traktuje się pracę kontraktowo, jako narzędzie do osiągnięcia celów, to przewodząc, ma się emocjonalny związek z ideą oraz postawionymi celami. W zarządzaniu źródłem władzy jest pozycja wynikająca ze stanowiska, z kolei przywództwo charakteryzuje autorytet wynikający z cech osobistych i zachowań lidera. O ile zarządzanie jest klarownie definiowane, ujmując je w dyscyplinę czterech funkcji menadżerskich, takich jak: planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrola, o tyle definiowanie przywództwa pozostaje nadal wieloznaczne, nienamacalne i uzależnione od kontekstu i sytuacji. Do zadań menadżera należy planowanie, budżetowanie, kontrolowanie. Musi on również organizować i obsadzać stanowiska, a rozwiązując problemy, nagradzać lub karać. Lider ma zaś wizję i działa strategicznie. Cechuje go innowacyjność. Nadaje sens działaniom, inspiruje swoich ludzi, ale również tworzy im możliwości

samorealizacji. Przywódca winien jednoczyć ludzi, motywować ich oraz angażować.

Przywódstwo przede wszystkim służy zmianie. Lider, koncentrując się na ludziach oraz relacjach z nimi, jest w stanie dokonać zmiany zachowań poprzez pozytywne emocje, nadając im wcześniej sens. Utrzymanie i doskonalenie istniejącego już systemu wymaga zwłaszcza zarządzania. Przywództwo ujawnia się, rozwija, intensyfikuje, a jego efektywność podlega weryfikacji właśnie w momencie przeprowadzania zmian<sup>59</sup>.

Atrybuty przywódcy zostały opisane szerzej w innym miejscu tej rozprawy. Jeżeli chodzi zaś o aspekty wyróżniające menadżera, to w literaturze znajdziemy szereg propozycji dotyczących przeważnie czynności zarządczych. Warto jednak zwrócić uwagę na ciekawe podejście Krzysztofa Łobos, który zwraca uwagę na osobowościowe wyróżniki menadżera:

1. optymizm i wiarę w sens swojej pracy;
2. energię życiową i mentalną;
3. konsekwencję w dążeniu do celu;
4. chęć bycia i współpracy z innymi ludźmi;
5. odporność na stres, zmęczenie i ból;
6. gotowość do podejmowania wyzwań i walki;
7. „naturę zwycięzcy”;
8. dojrzałość emocjonalną;
9. podejmowanie racjonalnych wyborów i nieuleganie emocjom w tym procesie;
10. spokój i opanowanie;
11. otwartość na informacje z zewnątrz i opinie innych ludzi.

Takie postrzeganie menadżera otwiera przestrzeń do uczenia się i rozwijania kompetencji przywódczych, które znacznie wykraczają poza planowanie, organizowanie czy kontrolowanie.

Za jedną z najbardziej trafnych tez odróżniających zarządzanie od przywództwa uważam twierdzenie Nika Chmiela, który zauważył, że przywództwo to robienie rzeczy właściwych, a zarządzanie

---

<sup>59</sup> *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, A. Drzewiecki (red.), Warszawa 2011, s. 37–38.

to robienie rzeczy właściwie<sup>60</sup>. Z kolei Kuc sformułował tezę, że z definicji nie istnieje słabe przywództwo. Jeśli jest słabe, to znaczy, że go nie ma. Przyznaje, że można jednak wyobrazić sobie słabe zarządzanie<sup>61</sup>. Jak uważa Ewa Wilamowicz:

choć rola przywództwa w nowoczesnym zarządzaniu nieustannie wzrasta, pojęcia te nie mogą być ze sobą utożsamiane. Wielokrotnie wskazuje się na umiejętności przywódcze kadry zarządzającej, jednak świat poznał już wielu liderów, którzy odnosili sukcesy poza biznesem, a także skutecznych menedżerów, którym brakło umiejętności przywódczych<sup>62</sup>.

## 2.5. Wymiary i poziomy przywództwa

Pisząc o funkcjach przywództwa, Żukiewicz przedstawia je w czterech wymiarach: teleologicznym, edukacyjnym, praktycznym i psychologicznym. W pierwszym z nich (zwanym celowościowym) funkcją przywództwa jest osiągnięcie zarówno przez przywódcę, jak i jego zwolenników postawionego wcześniej celu. W przypadku jego niezrealizowania można mówić o dysfunkcji przywództwa. W wymiarze edukacyjnym funkcją przywództwa jest nabycie specyficznych umiejętności, których w innej sytuacji ani lider, ani jego zwolennicy nie byłiby w stanie wykształcić. Wymiar ten jest dwustronny. Jeśli bowiem tylko jedna ze stron czerpie korzyści edukacyjne, pojawia się dysfunkcjonalność procesu przywództwa. W wymiarze praktycznym funkcją przywództwa jest usprawnienie działań zespołu. Lider często bywa

<sup>60</sup> *Psychologia pracy i organizacji*, N. Chmiel (red.), Gdańsk 2003, s. 308.

<sup>61</sup> B.R. Kuc, *Fenomen przywództwa*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, W. Kieżun (red.), Warszawa 2004, s. 166.

<sup>62</sup> E. Wilmanowicz, *Przywództwo jako kluczowa rola top management we współczesnych organizacjach*, „Makro- i Mikroekonomiczne Zagadnienia Gospodarowania, Finansowania, Zarządzania” 2012, nr 30, s. 121.



koordynatorem lub przedstawicielem, co ułatwia komunikację z grupą, którą otoczenie może traktować jako jednorodny obiekt, oraz umożliwia stosunkowo szybkie korygowanie błędów. Jeśli jednak doprowadza to do nadmiernej hierarchizacji, pomijania zdania podwładnych i przesadnej kontroli, można mówić o dysfunkcji przywództwa. W wymiarze psychologicznym funkcją przywództwa jest zaspokojenie bardzo ważnej potrzeby przynależności oraz władzy. Jednocześnie kreuje się pozytywne emocje, związane z poczuciem satysfakcji z osiągniętych celów zarówno przez lidera, jak i jego zwolenników. Dysfunkcja pojawia się wtedy, gdy przywództwo staje się areną realizacji lęków, uprzedzeń czy fobii<sup>63</sup>.

**TABELA 6**  
Poziomy gotowości przywódcy

Pracownik	Lider	Zachowania lidera	Poziom gotowości
Niskie kompetencje, wysokie zaangażowanie	Instruujący	Definiuje role i zadania; ściśle kieruje oraz nadzoruje; podejmuje wszystkie decyzje	Niski poziom
Średnie kompetencje, niskie zaangażowanie	Perswazyjny	Przekonuje do wykonywania swoich zadań; podchodzi z otwartością do innych propozycji; podejmuje ostatecznie decyzje	Średni poziom
Wysokie kompetencje, zmienne zaangażowanie	Partycypujący	Zachęca do rozwiązywania problemów; przewodzi procesowi decyzyjnemu	Średni poziom
Wysokie kompetencje, wysokie zaangażowanie	Delegujący	Deleguje odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji; monitoruje, obserwuje i ocenia	Wysoki poziom

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.A. Bull, *Are there Differences in Leadership Styles among Hospital Supervisors based on Demographic Characteristics?*, „International Journal of Interdisciplinary Research and Innovation” 2018, Vol. 6, s. 164–166.

<sup>63</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne...*, s. 51.

John Adair prezentuje z kolei koncepcję trzech poziomów przywództwa. Na każdym z nich umiejscawia zadania, jakie należy wykonać w celu zaspokojenia potrzeb całego zespołu, a także poszczególnych osób. Zaspokojenie tych potrzeb wymaga jednak realizacji określonych funkcji. Odnoszą się one do działania, czyli do tego, co lider powinien robić. W funkcjonalnej koncepcji przywództwa, zwanej również przywództwem zorientowanym na działanie, wyróżnia się następujące funkcje: definiowanie zadań, planowanie, kontrola, ocena, motywacja, organizacja oraz dawanie przykładu<sup>64</sup>. Wskazane przez autora poziomy przywództwa to:

1. poziom zespołowy – kierowanie zespołami liczącymi od 5 do 20 osób;
2. poziom operacyjny – kierowanie przedsiębiorstwami lub organizacjami złożonymi z wielu zespołów, których szefowie podlegają liderowi;
3. poziom strategiczny – kierowanie całym przedsiębiorstwem lub organizacją oraz odpowiedzialność za liderów niższych szczebli.

Koncepcję poziomów przywództwa, tym razem pięciu, prezentuje również John Maxwell. W związku z tym, że odnosi się ona do skuteczności przywódcy, została zaprezentowana w podrozdziale dotyczącym tego właśnie zagadnienia.

Paul Hersey i Ken Blanchard<sup>65</sup> w ramach teorii przywództwa sytuacyjnego stworzyli pojęcie tzw. poziomów gotowości przywódcy, które prezentuje tabela 6. Zdaniem badaczy rozwój poziomów przywództwa jest determinowany dwoma czynnikami – poziomem kompetencji oraz poziomem zaangażowania pracownika. Najwyższy poziom rozwoju przywódcy osiąga, gdy potrafi oddelegować odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, a sam po prostu monitoruje.

---

<sup>64</sup> J. Adair, *Przywództwo według Johna Adaira*, Kraków 2009, s. 19.

<sup>65</sup> P. Hersey, K.H. Blanchard, *Life cycle theory of leadership*, „Training and Development Journal” 1969, No. 23(5), s. 26–34.

## 2.6. Style przewodzenia i kierowania

Na okres między końcem lat 40. a końcem lat 50. XX w. przypada etap rozwoju badań nad przywództwem w organizacji, który charakteryzuje się poszukiwaniem idealnego stylu przewodzenia lub kierowania. Pod pojęciem stylu kierowania można rozumieć sposób postępowania i stosowania metod działania. Badacze tego nurtu, zajmując się analizą stylów kierowania, koncentrowali się głównie na tym, że należy początkowo poznać efektywne sposoby postępowania, a następnie trenować je u osób, które kierują innymi, i w ten sposób podnosić efektywność ich przywództwa<sup>66</sup>.

W literaturze występuje dużo prób klasyfikowania stylów przewodzenia lub kierowania. Jak zauważył Marian Mroziewski, rzetelna analiza różnych propozycji nasuwa wniosek, że u podstaw podziału stylów przewodzenia lub kierowania leżą trzy główne założenia badawcze. Pierwsze jest związane z teorią cech, ponieważ zakłada, że styl przewodzenia zależy od cech osobowościowych oraz poglądów samego przywódcy. Konsekwencją takiego założenia stanowi poszukiwanie postaw psychologicznych lub cech osobowościowych, które determinują stosowany przez przywódcę styl. To podejście zakłada, że przywódca posługuje się wyłącznie tym stylem, który jest dla niego najbardziej naturalny. Drugie założenie wiąże się z uzależnieniem stylu przewodzenia od warunków i wymogów sytuacji, w której znajdują się przywódca oraz jego zespół. Zgodnie z tym założeniem przywódca stosuje różne style przewodzenia na podstawie zdobytych wcześniej kompetencji, czasami nawet wbrew swoim skłonnościom. W tym podejściu koncentrowano się więc głównie na badaniu czynników, które określają dobór stylów przewodzenia w określonych sytuacjach, by zapewnić najwyższą efektywność przywódcy. Zakładano również, że można wypracować optymalne style przewodzenia czy kierowania. Trzecie założenie stanowi syntezę pierwszego i drugiego podejścia do stylów przewodzenia

---

<sup>66</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996, s. 83–85.

i kierowania. Jego inicjatorem jest Daniel Goleman, który zaproponował style osobowościowo-sytuacyjne. Według badacza styl przewodzenia opiera się zarówno na osobowościowych elementach inteligencji emocjonalnej przywódcy, jak i na uwzględnieniu sytuacji, które mogą wpływać na jego dobór<sup>67</sup>.

Rensis Likert dokonał podziału stylów kierowania na przeciwstawne orientacje. Pierwszy z nich koncentruje się na ludziach, co oznacza, że kierownik dba przede wszystkim o interesy oraz potrzeby członków swojego zespołu. Drugi skupia się na zadaniach, co oznacza, że kierownik zajmuje swoją uwagę tym, co i w jaki sposób ma zostać wykonane. Nie liczy się z celami, oczekiwaniami czy stosunkiem do pracy członków swojego zespołu<sup>68</sup>.

Badacze Robert Tannenbaum i Warren Schmidt zaproponowali jedną z ciekawszych klasyfikacji stylów kierowania, którą prezentuje rysunek 1. Autorzy ujęli je jako kontinuum, które wyznaczone jest z jednej strony zakresem wpływu przełożonego (autokratyczny styl kierowania), a z drugiej zakresem swobody podwładnych (demokratyczny styl kierowania). Zgodnie z tą klasyfikacją, zanim lider dokona wyboru odpowiedniego dla niego stylu kierowania, winien rozpatrzyć trzy kwestie:

- Jakie zadania należy wykonać, aby ukończyć całkowicie pracę?
- Czego potrzebuje grupa, aby stworzyć i utrzymać w niej ducha zespołu?
- W jaki sposób zharmonizować indywidualne pragnienia z pragnieniami oraz wymaganiami całego zespołu?

Z lewej strony opisane są trzy możliwości podejmowania i egzekwowania decyzji przez lidera. W każdym przypadku lider samodzielnie podejmuje decyzję, różnią się zaś wymagania dotyczące wykonania tychże decyzji: od ich autorytarnego ogłoszenia, poprzez przekonywanie, kończąc na tym, żeby wykonawcy,

---

<sup>67</sup> M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005, s. 69–70.

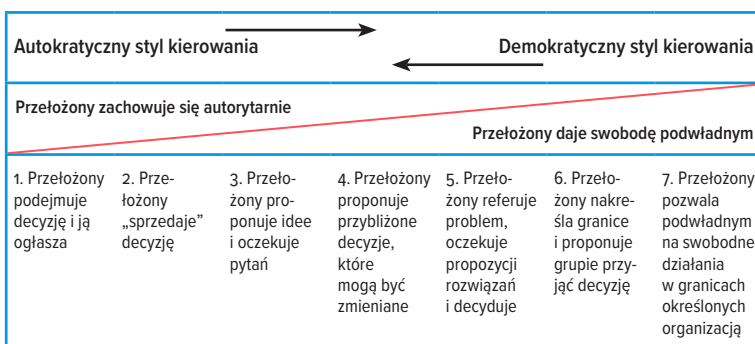
<sup>68</sup> *Zarządzanie: teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 2000, s. 426–427.

mając możliwość zadawania pytań, zrozumieli proponowane idee. Środkowa część kontinuum przedstawia taki styl kierowania, który zakłada, że członkowie zespołu mogą prezentować swoje stanowiska w danej sprawie. Po prawej stronie znajdują się style liderowania, które charakteryzują się zwiększeniem zakresu swobody i ograniczeniem ingerencji lidera. Istnieją zatem następujące możliwości:

- lider określa problem, podwładni formułują propozycje rozwiązania, lider podejmuje decyzje,
- lider określa warunki ramowe, w których podwładni podejmują decyzje,
- organizacja określa cele nadrzędne, zespół działa autonomicznie.

### RYSUNEK 3

Autokratyczny i demokratyczny styl kierowania



Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996, s. 84.

Inna koncepcję stylów kierowania zaproponowali Robert Blake oraz Jane Mounton. Koncepcja siatki kierowniczej zawiera w sobie zarówno opis możliwych zachowań lidera, jak i pewne sugestie dotyczące idealnego stylu kierowania, za który autorzy uznali równoczesną orientację na ludzi i zadania, zakładając, że nie są one sprzeczne. Siatka kierownicza składa się z dwóch wymiarów. Na osi poziomej zaznaczona jest orientacja przywódcy na zadania, na osi pionowej – na ludzi. Intensywność jednej i drugiej orientacji

jest określona w dziewięciopunktowej skali: niska–wysoka. Rysunek 2 przedstawia siatkę z zaznaczeniem pięciu stylów kierowania. Symbole oznaczone w tabeli przedstawiają:

- (1,1) – styl pasywny – niska orientacja na zadania i na ludzi; osoba ta charakteryzuje się małą troską o pracowników, zadania i produkcję; często nie interesuje się biegiem spraw; nie lubi, gdy pracownicy zwracają się do niej ze sprawami; mówiąc, używa konstrukcji typu: „oni zadecydowali”, „oni zrobili”; minimalizuje wysiłki w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji,
- (9,1) – styl autokratyczny – wysoka orientacja na zadania i niska orientacja na ludzi; przeciwieństwo stylu demokratycznego; kierownik-autokrata koncentruje się przede wszystkim na sprawności i zadaniu; w małym stopniu interesują go podwładni; kieruje twardą ręką i podejmuje wszystkie ważne decyzje w zespole, nie dając pracownikom możliwości samodzielnego działania; używa zdań typu: „ja zadecydowałem”,
- (1,9) – styl klubowy, nazywany również demokratycznym – niska orientacja na zadania i wysoka orientacja na ludzi; taki kierownik przed podjęciem decyzji zasięga opinii u pracowników; zwraca dużą uwagę na potrzeby ludzi, na dobrą i harmonijną pracę w zespole; niestety, w niskim stopniu interesuje go produkcja; często używa sformułowań: „my zadecydowaliśmy”, „my zrobiliśmy”,
- (5,5) – styl kompromisowy – średnia orientacja na zadania i na ludzi; w tym przypadku kierownik troszczy się zarówno o pracowników, jak i o produkcję; zadowalająca efektywność organizacji jest osiągnięta przez dobre wykonywanie zadań i troszczenie się o morale zespołu; jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym,
- (9,9) – styl przywódczy – wysoka orientacja na zadania i na ludzi; osoba taka w równie dużym stopniu koncentruje się na zadaniach, jak i na pracownikach; harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich

osiągnięć w pracy; według Blake'a i Mouton jest to najlepszy styl kierowania<sup>69</sup>.

Daniel Goleman, odwołując się do koncepcji inteligencji emocjonalnej, wyróżnił sześć stylów przywództwa, które zostały zaprezentowane w tabeli 7:

- styl nakazowy, który charakteryzuje żądanie natychmiastowej uległości i postępowania według wytycznych lidera (określenie stylu jednym zdaniem: „Rób, co mówię”),
- styl autorytarny/wizjonerski, który charakteryzuje mobilizowanie ludzi do podążania za wizją lidera (określenie stylu jednym zdaniem: „Chodź ze mną”),
- styl afiliacyjny, który charakteryzuje budowanie harmonii oraz więzi emocjonalnej (określenie stylu jednym zdaniem: „Przed wszystkim ludzie”),
- styl demokratyczny, który charakteryzuje konsensus oraz partycypacja (określenie stylu jednym zdaniem: „Co o tym sądzisz?”),
- styl procesowy/normatywny, który charakteryzuje wyznaczanie ambitnych celów do zdobycia (określenie stylu jednym zdaniem: „Rób to, co ja – natychmiast!”),
- styl trenerski, który charakteryzuje rozwijanie ludzi (określenie stylu jednym zdaniem: „Spróbuj tego”)<sup>70</sup>.

Wiedza na temat preferowanego stylu przywództwa ma znaczenie nie tylko dla samego lidera, ale również dla członków jego zespołu. Dobry lider zna siebie i doskonale wie, który styl dominuje w jego przewodzeniu innymi. Potrafi również dostosowywać swoje przywództwo do sytuacji i aktualnych potrzeb względem np. różnych zadań czy celów. Dobrze, gdy osoby współpracujące znają styl bądź style przewodzenia swojego lidera – wiedzą, czego mogą się po nim spodziewać, a różnorodność postępowania nie jest dla nich zaskoczeniem.

---

<sup>69</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 204–213.

<sup>70</sup> D. Goleman, *Leadership that Gets Results*, Boston 2000, s. 82–83.

## 2.7. Cechy przywódcy

Cechą, jaką zwykle charakteryzuje się przywódcę, jest charyzma – dar, na który składają się różne przymioty przyciągające do niego innych ludzi<sup>71</sup>. Herbut pisze, że termin ten bywa rozumiany dwójako. Po pierwsze charyzma może być definiowana jako atrybut, pewna osobista cecha jednostki czy wyjątkowa jakość jej przypisywana. W tym rozumieniu jest czymś, co ktoś posiada lub jest w to wyposażony. Później utożsamiano ją z różnego rodzaju osobistymi cechami jednostki, które nadają jej wyjątkowość w określonej społeczności<sup>72</sup>.

Drugie rozumienie terminu odnosi się do relacji między liderem a jego zwolennikami. W takim ujęciu pojęcie to oznacza wpływ, jaki przywódca ma na podwładnych. W tej koncepcji Herbut definiuje charyzmę jako „zdolność lidera do wywierania bardzo wyraźnego wpływu na normatywną orientację innych członków wspólnoty”<sup>73</sup>. Skutkuje to zmianą nie tylko zachowań zwolenników, ale – co ważniejsze – transformacją ich wartości czy przekonań. Przywódca może być uznany za posiadającego charyzmę wtedy, gdy ma misję do wypełnienia bądź gdy zwolennicy zupełnie spontanicznie uznają jego wyjątkowe cechy albo zdolności.

---

<sup>71</sup> Greckie słowo *charisma* pochodzi od *charis*, co oznacza „łaska” i „fawor”, ale w tekstach starogreckich pojawia się także w znaczeniu „chwała, dobroć, dobra wola, ciepłe uczucie, wdzięczność, wpływ, dobrodziejstwo, dar, gratyfikacja, zachwyty, radość, rozkosz, przyjemność i majestat”. Źródło: *A Greek-English Lexicon with a revised supplement*, H.G. Liddell, R. Scott, H.S. Jones, R. McKenzie (red.), Oxford 1996, s. 1978–1979. Pojęcie charyzmy zakorzeniło się w teologii i określało katolickich świętych jako obdarowanych „darem bożym”.

<sup>72</sup> R. Herbut, *Leksykon politologii...*, s. 51–52.

<sup>73</sup> Tamże.



TABELA 7  
Sześć stylów przywództwa wg Golemana

Style	Nakazowy	Wizjonerski	Afliacyjny	Demokratyczny	Normatywny	Trenerski
<b>Metoda postępowania</b>	Żądanie natychmiastowej uległości	Mobilizowanie ludzi do podążania za wizją	Budowanie harmonii i więzi emocjonalnych	Budowanie sensu na drodze partycypacji	Wyznaczanie ambitnych celów do zdobycia	Rozwijanie ludzi
<b>Określenie stylu jedynym zdaniem</b>	„Rób, co mówię”	„Chodź ze mną”	„Ludzie przede wszystkim”	„Co o tym sądzisz?”	„Rób to, co ja – natychmiast!”	„Spróbuj tego”
<b>Podstawowe kompetencje inteligencji emocjonalnej</b>	Dążenie do celów, inicjatywność, samokontrola	Pewność siebie, empatia, przewodzenie zmianom	Empatia, budowanie relacji, komunikacja	Współpraca, budowanie zespołu, komunikacja	Sumiennność, dążenie do celów, inicjatywność	Rozwijanie innych, empatia, samoświadomość
<b>Kiedy styl działa najlepiej</b>	W kryzysie, by dokonać zmian, w problemach z pracownikami	Kiedy zmiana wymaga nowej wizji albo jasnego kierunku działań	Do rozwiązywania problemów w zespole lub motywowania w stresujących sytuacjach	Kiedy potrzeba zbudowania zgody albo zaangażowania pracowników	Kiedy potrzeba szybkiego rezultatu przy udziale wysoko zmotywowanych i kompetentnych pracowników	Kiedy potrzeba wsparcia wydajności i rozwoju pracowników
<b>Wpływ na atmosferę</b>	Negatywny	Przeważnie silnie pozytywny	Pozytywny	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Golemana, *Leadership that Gets Results*, „Harvard Business Review” 2000, s. 82–83.

RYSUNEK 4

Siatka stylów kierowania



Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Herbuta uznanie to opiera się często na zupełnie irracjonalnych odczuciach i emocjach – cechy i zdolności mogą być wówczas uznawane na podobieństwo boskich. Generalnie termin „charyzma” jest używany w odniesieniu do lidera i jego cech. Nie nawiązuje się zatem do celów działań lidera czy motywów, jakimi się kieruje w tychże działaniach. Autor zaznacza, że w nauce o polityce często używane jest pojęcie charyzmy sytuacyjnej. W tym przypadku przy ocenie lidera zwraca się głównie uwagę właśnie na cele oraz motyw, jakimi się kieruje, a nie jego cechy osobowościowe. Politolog tłumaczy to tym, że społeczeństwa, które znajdują się w sytuacji kryzysowej, są skłonne do tego, by postrzegać lidera politycznego jako osobę o niespotykanych kwalifikacjach. Lojalność zwolenników może wynikać wówczas z tego, że lider oferuje swoim podwładnym pewien nowy program działania bądź zupełnie innowacyjną wizję społeczeństwa. Herbut zauważa, że charyzma sytuacyjna była szczególnie istotnym elementem stylu kierowania państwem w przypadku Konrada

Adenauera w Niemczech, Charles'a de Gaulle'a we Francji czy de Gasperiego we Włoszech<sup>74</sup>.

Konkretne znaczenie terminowi „charyzma” nadał niemiecki socjolog Max Weber, definiując to pojęcie następująco:

charyzmą nazywamy uznawaną za niepowszednią [...] cechę jakiejś osoby, z racji której uważana jest ona za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywiście niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi siłami czy właściwościami, albo za osobę posłaną przez Boga, za wzorzec i dlatego za przywódcę<sup>75</sup>.

Jacek Sieradzan w swoich badaniach nad charyzmą odnosi się do Edwarda Shils'a nazywającego charyzmatykami te osoby, które:

mają silne, subiektywne poczucie własnej charyzmatyczności, jak i tych, którym to poczucie narzucają inni. Osoby charyzmatyczne doświadczają tego w sposób „bezpośredni”; inne przeżywają to wyłącznie w formie „pośredniej” za sprawą silnie skoncentrowanych charyzmatycznych osób i instytucji. Autorytet sprawowany przez te jednostki, które „doświadczają” charyzmy bezpośrednio, nad wszystkimi innymi w społeczeństwie, którzy doświadczają go jedynie w formie pośredniej, nazywamy autorytetem charyzmatycznym<sup>76</sup>.

Ronald Riggio za najważniejszą cechę jednostki charyzmatycznej uznał:

zdolność emocjonalnego komunikowania się. Charyzmatyczne jednostki umieją wyrażać swoje uczucia w sposób,

---

<sup>74</sup> Tamże.

<sup>75</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo: Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 181.

<sup>76</sup> J. Sieradzan, *Charyzma: jej funkcje w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, Białystok 2008, s. 39.

który przemawia do słuchaczy, porywa ich i skłania do działania. Potrafią też wyczuć nastawienie otoczenia i odpowiednio na nie reagować. Są mistrzami w sztuce budzenia zainteresowania innych ludzi, przywiązywania ich do siebie. Wśród dość powszechnej niepewności, wahań i trudności z wyborem właściwej drogi sprawiają wrażenie osób, które wiedzą, czego chcą, są gotowi to osiągnąć, pokonując wszelkie przeszkody. Prawdziwi charyzmatycy są najczęściej oddani wyznaczonym sobie celom czy ideałom. Ich entuzjazm jest zaraźliwy, a zdecydowanie i pewność siebie sprawia, że ludzie podporządkowują się im lub uznają ich za wzorzec do naśladowania<sup>77</sup>.

Jeffrey A. Kottler, amerykański psycholog badający życiorysy wybitnych pisarzy takich jak: Sylvia Plath, Ernest Hemingway czy Virginia Wolf, uznał charyzmę za jedną z cech związanych z nowatorstwem i poczuciem osobistej mocy<sup>78</sup>.

Między badaczami charyzmy nie ma zgody co do jej źródła. Cześć uważa, że ma ona charakter transakcyjny, ponieważ urzeczywistnia się w kontakcie osoby charyzmatycznej i tej, która za taką ją uznaje. Inni zaś twierdzą, że źródło charyzmy tkwi w jednostce, która posiada pewne właściwości. Szczególne cechy są niezwykle ważne, aby uznać daną osobę za charyzmatyczną, jednak warto podkreślić, że charyzma ma charakter relacyjny. W trakcie jej ujawniania dochodzi do wzajemnego oddziaływania charyzmatyka i osoby, która za takiego go uznaje. Sieradzan przytacza spostrzeżenia Harry`ego Bergera, który mówił, o istnieniu tzw. charyzmatycznej więzi, łączącej osobę charyzmatyczną z jednostką, na którą charyzma oddziałuje. Zdaniem Bergera „charyzma leży w oku obserwatora”<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Cyt. w: H. Ernst, *Gesty władzy mocnych ludzi*, „Forum” 2005, nr 40, s. 28–29.

<sup>78</sup> J.A. Kottler, *Boskie szaleństwo: Geniusz i psychoza wielkich twórców*, Warszawa 2007, s. 296–297.

<sup>79</sup> J. Sieradzan, dz. cyt., s. 40.

Z kolei Gustave Le Bon, francuski psycholog i socjolog, który jest prekursorem psychologii społecznej, badał wpływ liderów charyzmatycznych na społeczność (zagadnienia związane z psychologią tłumu). Zdaniem autora swoją absolutną władzę nad tłumem przywódca zawdzięcza właśnie charyzmie oraz absolutnemu autorytetowi. Badacz dzieli przywódców tłumu na dwie kategorie – ludzi energicznych, mających silną, lecz zmienną wolę do działania, oraz mających wolę wytrwałą, dzięki której wywołują trwalszy wpływ na tłum, takich jak Paweł z Tarsu, Mahomet czy Kolumb. Według Le Bon lider musi wpoić tłumowi pewną sugestię, żeby ten mógł stać się narzędziem w rękach charyzmatycznego przywódcy. W tym celu posługuje się trzema rodzajami działań: twierdzeniem, powtarzaniem i zaraźliwością. Twierdzenie może być absurdalne i niemożliwe do udowodnienia:

Im myśl zawarta w twierdzeniu jest bardziej zwięzła, im bardziej pozbawiona nawet pozorów uzasadnienia i dowodu, tym większy zdobędzie autorytet, tym silniej oddziała na uczucia tłumu. Tą drogą postępowały wszystkie religie i kodeksy. [...] Twierdzenie dopiero wtedy wywrze pożądaną wpływ, kiedy będzie ustawicznie powtarzane w tej samej formie. [...] Dzięki powtarzaniu wypowiedane poglądy przenikają do duszy tłumu, a w końcu, czy są rozumiane, czy nie, zostają uznane za prawdę nie podlegającą dyskusji<sup>80</sup>. Bardzo ważną rolę pełnią też zaraźliwość i naśladownictwo, narzucające nie tylko poglądy, ale także uczucia. Myślom i ideom, które są rozpowszechniane za pomocą twierdzenia, powtarzania i zaraźliwości, niezwykle moc nadaje siła, zwana prestiżem. Jest on ściśle związany z charyzmą: „Prestiż jest swoistego rodzaju fascynacją, jaką wywiera na nasz umysł istota, dzieło lub idea. To zafascynowanie zabija w nas zdolność do krytycyzmu i wzbudza w naszej duszy cześć i podziw”<sup>81</sup>.

<sup>80</sup> G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, Warszawa 1994, s. 77.

<sup>81</sup> Tamże, s. 83–85.

Zdaniem Roger'a Cailloisa charyzma władcy sprawia, że ludzie chętniej mu się podporządkowują: „Wszelka władza to magia skuteczna, jeśli przez magię rozumiemy zdolność bezpośredniego oddziaływania na rzeczy, wywołującego ich natychmiastową i całkowitą uległość”<sup>82</sup>. Według badacza nie ma władzy opartej wyłącznie na przymusie – sprawą zasadniczą jest zawsze przyzwolenie.

Jay A. Conger<sup>83</sup> zajmuje się badaniem osób charyzmatycznych w biznesie. Charakteryzuje charyzmatycznego lidera jako tego, który:

- ma większą wiedzę w danej dziedzinie od swoich podwładnych,
- swoją energią inspiruje do działania, a przy tym również ekscytuje i zaraża entuzjazmem i swoją wizją,
- socjalizuje i szkoli innych.

Według Congera idealizm i absolutyzm wizji lidera mogą przypominać wizję religijnego charyzmatyka. Zgodnie z nią przywódca prowadzi swoich ludzi do wyznaczonych przez siebie celów, a inni czują potrzebę jego przewodnictwa. Istnieje ryzyko, że lider nie będzie tolerować tych, którzy nie podzielają jego wizji, ponieważ ma on poczucie monopolu na prawdę. Posługuje się metodą „sterowania wrażeniem”, tak by skutecznie wzmocnić swój wizerunek jako tego, który posiada umiejętności i zdolności. Dzięki temu ma możliwość stworzenia silnych więzi ze swoimi podwładnymi i wyrobienia w nich poczucia uczestniczenia w wyjątkowym wydarzeniu. Conger uważa, że „działania podejmowane przez charyzmatyków w imię zmian są niekiedy jak fala przyływu, która zmywa wszystko na swej drodze – zarówno złe, jak i dobre rzeczy”<sup>84</sup>.

Zdaniem badacza charyzmatycy bardzo często mogą zachowywać się w sposób niekonwencjonalny. Nierzadko bywają impulsywni i autokratyczni, mogą zwiększać swoje znaczenie kosztem innych osób, bardzo trudno jest im kreować swoich następców.

---

<sup>82</sup> R. Caillois, *Żywioł i ład*, Warszawa 1973, s. 266–269.

<sup>83</sup> J.A. Conger, *Lider charyzmatyczny*, Kłudzienko 1999, s. 22–25, 108–117.

<sup>84</sup> Tamże, s. 26.

Z istnieniem charyzmy wiąże się wiele niebezpieczeństw, ponieważ ma dwoisty charakter. Może polegać to przykładowo na tym, że wizja lidera w większym stopniu odzwierciedla jego własne oczekiwania niż oczekiwania innych, przez co jego działania okażą się mało realistyczne. Poprzez poczucie wyjątkowości przywódca może tworzyć przesadnie optymistyczne wizje, tłumiąc negatywne informacje poprzez propagowanie tych pozytywnych albo całkowite ich ignorowanie. Jeśli jest zapatrzony w swoją wizję, to jednocześnie istnieje niebezpieczeństwo, że w ogóle nie zauważy zmian na rynku. Choć charyzmatyczny lider generalnie jest w stanie przekształcić straty firmy w zyski, to niestety bywają sytuacje, w których okazuje się to niemożliwe. Mimo to jednak tacy przywódcy zachowują swoją charyzmę i w tym tkwi jej magia. Zdaniem Congera liderzy z charyzmą odznaczają się dużą skłonnością do podejmowania ryzyka oraz nadzwyczajnym poświęceniem się dla sprawy, ponieważ bardzo w nią wierzą. Potrafią też dostosowywać język do swoich odbiorców, wykorzystując przy tym mowę niewerbalną.

Conger i Kanungo wyszczególnili fazy przywództwa charyzmatycznego<sup>85</sup>:

- odkrywanie możliwości i braków w zastanej przez nich rzeczywistości,
- wrażliwość na potrzeby swoich podopiecznych i jednoczesne formułowanie własnej wyidealizowanej wizji strategicznej,
- wyartykułowanie, że *status quo* jest nie do przyjęcia i przedstawianie swojej wizji jako najbardziej atrakcyjnej alternatywy,
- budowanie zaufania poprzez odnoszone sukcesy oraz doświadczenie; w tym również osobiste podejmowanie ryzyka oraz niekonwencjonalne zachowywanie się,
- demonstrowanie środków umożliwiających osiągnięcie wizji poprzez dawanie władzy oraz niekonwencjonalne taktyki.

---

<sup>85</sup> Tamże, s. 45.

Na początku lat 30. XX w. rozpoczęto systematyczne badania cech przywódców. Poszukiwano indywidualnych przymiotów, które wyróżniają liderów i zapewniają im skuteczność. Bardzo ważne było również ich charakteryzowanie, ponieważ dana cecha dla kilku osób mogła oznaczać coś innego. W prowadzonych badaniach uwzględniano nawet takie czynniki jak: wzrost, waga, zdrowie czy status społeczny. Analizie poddawano oczywiście również cechy umysłowe i osobowościowe, do których należą: „inteligencja, motywacja, biegłość werbalna, intuicja, umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków, trafna ocena sytuacji i szybkość podejmowania decyzji, dominacja, pewność siebie, przedsiębiorczość, wytrzymałość, wytrwałość w dążeniu do celu, ambicje”<sup>86</sup>. Dopiero jednak analiza dokonana przez Stogdilla w 1984 r. wykazała, że nie można przygotować zestawu cech uniwersalnych, które miałyby bezspornie świadczyć o skutecznym przywództwie<sup>87</sup>. Jednak rozwinięcie metod i narzędzi badania cech w latach 80. XX w., szczególnie w dziedzinie psychologii różnic indywidualnych oraz psychologii społecznej, sprawiło, że w dalszym ciągu powraca się do paradygmatu cech w badaniu skuteczności przywództwa. Jak uważa Jolanta Babiak: „systematyczne analizy indywidualnych cech psychologicznych przywódców mają sens, a niektóre z nich, np. inteligencja, asertywność, odporność na stres, stabilność emocjonalna, empatia, twórczość, niezależność, potrzeba działania i osiągnięcia celów, wyróżniają przywódców od tych, którzy nimi nie są”<sup>88</sup>. Warto więc przyjrzeć się proponowanym katalogom cech osobowościowych przywódcy.

Koncepcję przymiotów przywódcy jako „kamieni węgielnych potencjału przywódczego” przedstawili autorzy książki

---

<sup>86</sup> J. Babiak, *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 2008, t. 51, nr 1, 87–97, s. 89.

<sup>87</sup> Tamże.

<sup>88</sup> Tamże, s. 90.



*Dobre przywództwo*<sup>89</sup>. W związku z problemem wyznaczenia konkretnych cech leaderskich umiejętności te nazwano potencjałem przywódczym. Zdaniem badaczy, kamieniami węgielnymi przywództwa, czyli cechami wspólnymi liderów, są: optymizm, ambicja, odwaga i wytrwałość.

Optymizm jest pozytywnym nastawieniem, również w sytuacjach wyzwań i kryzysów. Opiera się na wierze w ludzi, świat i możliwość osiągnięcia sukcesu. W tym rozumieniu oznacza nie tylko entuzjazm, energię czy ekstrawertyzm. Liderzy introwertyczni również wykazują tę cechę. Marcus Buckingham określił optymizm jeszcze szerzej – jako niezachwianą nadzieję. Badacz przyznał: „Mówiąc, że przywódcy są optymistami, mam po prostu na myśli to, że nic – ani zły nastrój, ani racjonalne argumenty innych osób, ani ponura rzeczywistość – nie jest w stanie zachwiać ich wiary w lepszą przyszłość”<sup>90</sup>.

Ambicja jest dążeniem do osiągania trudnych celów. Liderzy wyznaczają zarówno sobie, jak i innym wysokie standardy działania oraz wysokie wymagania, jeśli chodzi przykładowo o zaangażowanie. Przywódców charakteryzuje stałe dążenie do doskonałości. Trudne cele rodzą w liderze pozytywne podekscytowanie, a wrodzony optymizm powoduje, że są w stanie nazywać je „fantastycznymi” czy „wyjątkowymi”. Częściowo ambicja łączy się z nastawieniem rywalizacyjnym, czyli chęcią wygrywania, pokonywania nie tylko własnych słabości, ale i osiągania sukcesów lepszych od innych osób.

Odwaga rozumiana jest jako podejmowanie decyzji i działań bez obaw czy strachu. To również umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewności bądź nawet ryzyka. Nie oznacza jednak nerwów ze stali, nadmiernej pewności siebie czy brawury. Wiąże się bowiem ze zdolnością do uświadomienia sobie własnych lęków oraz umiejętnością ich kontrolowania. Odwaga prowadzi liderów

---

<sup>89</sup> *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, A. Drzewiecki (red.), Warszawa 2011, s. 51.

<sup>90</sup> M. Buckingham, *To jedno, co powinieneś wiedzieć*, Warszawa 2006, s. 62.

do decyzji, które inicjatywnie podejmują bez granic naturalnego lęku przed nieznanymi sytuacjami.

Wytrwałość jest konsekwencją w działaniu. Oznacza pełne zaangażowanie i determinację w dążeniu do celów, szczególnie tych długoterminowych, czasami skutkujące rezygnacją z krótkoterminowych nagród czy korzyści. Wiąże się ze zdolnością do koncentracji na realizowanym zadaniu, ale również z przygotowaniem na problemy czy przeciwności losu. Może też oznaczać umiejętność uczenia się na błędach, a także ponoszenia ich kosztów.

Zdaniem autorów książki te cztery cechy, łącząc się, tworzą swoiste *spiritus movens* działań podejmowanych przez liderów. Jak uważają badacze:

optymizm pozwala liderom widzieć szanse i wierzyć w osiągnięcie sukcesu, ambicja ukierunkowuje optymizm na realizację trudnych celów, odwaga skłania liderów do podejmowania tych działań zgodnie z postawionymi celami pomimo obaw, a wytrwałość utrzymuje ich zaangażowanie i dążenie do realizacji postanowień, wbrew przeciwnościom<sup>91</sup>.

Poza kamieniami węgielnymi, autorzy zidentyfikowali sześć dodatkowych cech, które charakteryzują lidera, ale nie każdego i nie w równym stopniu. Są to: inteligencja (umiejętność łączenia z pozoru niepowiązanych faktów, dokonania ich analizy i syntezy), wyobraźnia i kreatywność (zdolność tworzenia abstrakcyjnych, nowych idei), komunikatywność (zdolność wyrażania poglądów, logicznej argumentacji, słuchania z uwagą), odpowiedzialność (ponoszenie konsekwencji podejmowanych decyzji), pracowitość (gotowość do pracy ciężkiej, ponadnormatywnej, pełne zaangażowanie), ciekawość świata (dążenie do uczenia się i rozumienia, otwartość na różnorodność, chęć poznawania rzeczywistości, poszukiwanie stymulacji w otoczeniu).

---

<sup>91</sup> *Dobre przywództwo...*, s. 51.

Zdaniem Ewy Bojar lider to „osoba, która inspiruje, przekonywa, motywuje i oddziałuje na innych, a także toruje drogę zmianom”<sup>92</sup>. Autorka uważa, że aby zrozumieć przywództwo, należy spojrzeć na nie z perspektywy wspólnoty i zależności, jakie występują pomiędzy liderem a członkami zespołu. Wspólnotę budują zależności – lider, będący członkiem grupy, jest bardziej otwarty na informacje płynące od współpracowników. Z kolei zdaniem Andrew Dubrin istnienie wspólnoty wymaga spełnienia, zwłaszcza przez lidera, kilku warunków. Po pierwsze, lider po zapoznaniu się i zebraniu wszystkich informacji od swych współpracowników ma za zadanie przedstawić zespołowi wizję. Po drugie, ponieważ członkowie są współuczestnikami grupowego działania, mogą się sprzeciwić. Po trzecie, zarówno lider, jak i członkowie wspólnie odpowiadają za efekty, czyli za sukcesy i niepowodzenia, ponieważ dopiero wówczas zachodzi realne partnerstwo. Po czwarte, różnice opinii oraz konflikty w zespole są nieuniknione, dlatego dobre partnerstwo winno opierać się na rozwiązywaniu spornych spraw tak, aby nie zostawić zarzewia poważnych konfliktów.

Zdaniem Johna Adair lider powinien posiadać siedem najważniejszych cech osobowości, takich jak: entuzjazm, integralność, twardość, uczciwość, ciepło, pokora oraz wiara w siebie (tabela 8). Szczególnie ciekawe wydaje się połączenie twardości z byciem osobą ciepło nastawioną do innych. Lider powinien więc jednocześnie wymagać, czyli potrafić nie tylko nagradzać, ale również karać, będąc jednocześnie serdecznym i podchodząc do ludzi z sercem. Ciekawa jest również teza, że przywódca nie powinien dominować, lecz kierować się pokorą.

---

<sup>92</sup> B. Pławgo, *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białystok 2010, s. 23.

**TABELA 8**  
Cechy osobowości lidera wg Adaira

<b>Entuzjazm</b>	Czy możesz sobie wyobrazić lidera, któremu brakowałoby entuzjazmu?
<b>Integralność</b>	Ta cecha sprawia, że ludzie ci ufają. A zaufanie jest podstawą wszelkich stosunków międzyludzkich, zarówno zawodowych, jak i prywatnych. „Integralność” to nie tylko wewnętrzna spójność osobowa, ale także przywiązanie do pewnych wartości zewnętrznych, dobroci i prawdy.
<b>Twardość</b>	Liderzy to częstokroć ludzie wymagający, z którymi niełatwo na co dzień wytrzymać, ponieważ mają duże wymagania. Są uparci i nieustępliwi. Powinni cieszyć się szacunkiem, ale niekoniecznie popularnością.
<b>Uczciwość</b>	Dobrzy liderzy podchodzą do ludzi w sposób zróżnicowany, ale wszystkich traktują jednakowo. Nikogo nie faworyzują. Są bezstronni w wymierzaniu kar za złą pracę i rozdawaniu nagród za dobrą.
<b>Ciepło</b>	„Sztynniacy” nie zostają dobrymi przywódcami. Bycie dobrym liderem wymaga zaangażowania serca w takim samym stopniu jak umysłu. Zamiłowanie do pracy i dbałość o ludzi są jednakowo ważne.
<b>Pokora</b>	Rzadka cecha, ale charakteryzująca najlepszych liderów. Jej przeciwieństwem jest arogancja. Oznakami dobrego lidera są chęć słuchania innych i brak dominacji.
<b>Wiara w siebie</b>	Jest to jeden z najważniejszych atrybutów. Ludzie doskonale czują, czy ją w sobie masz. Dlatego rozwijanie wiary we własne możliwości pomaga w rozwoju umiejętności przywódczych.

Źródło: J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1999, s. 12.

Pomimo podejmowania licznych prób znalezienie jednego zestawu konkretnych cech przywódczych okazało się bezowocne. Systematyczne prowadzenie badań dodawało do wcześniej wyodrębnionych cech dziesiątki kolejnych, czasami nawet wykluczając te uprzednie. Ponadto w różnych kulturach zestawy cech były inne. Zmieniały się również w zależności od sytuacji. Z biegiem

lat zarówno teoretycy, jak i praktycy coraz rzadziej hołdowali pogładowi, że przywódcy posiadają jakieś szczególne przymioty. Kolejnym etapem badania wyznaczników przywództwa stało się więc poszukiwanie i definiowanie zachowań, które wpływają nie tylko na jego istnienie, ale i skuteczność. Coraz częściej wykorzystuje się więc podejście behawioralne do przywództwa. W związku z tym, że zachowań można się nauczyć, wydaje się ono szczególnie atrakcyjne<sup>93</sup>.

## 2.8. Skuteczność przywódcy

Simon Sinek uważa, że osobiste kompetencje to zdecydowanie za mało, żeby być dobrym przywódcą. Taka osoba musi przede wszystkim troszczyć się o swój zespół. Według autora ogromną rolę w skutecznym przewodzeniu odgrywa empatia. Prowadząc badania wśród członków armii, Sinek pytał o motywry ryzykowania własnego zdrowia czy życia dla innych. Większość z respondentów odpowiadała, że zrobiła to, ponieważ ich współpracownicy też ryzykowałiby dla nich zdrowiem czy życiem. Takie podejście sprawia, że lider staje się inspiracją dla innych. Skłania członków swojego zespołu do inwestowania czasu i wysiłku w uczenie się i robienie więcej dla swojej organizacji, a to czyni z nich liderów. Skuteczny przywódca to taki, który dzięki stawianiu na pierwszym miejscu ludzi i ich rozwoju czyni z nich nowych przywódców<sup>94</sup>. Tak pojmowane przywództwo to również umiejętność chronienia organizacji przed współzawodnictwem. Autor uważa, że jeśli ludzie są zmuszeni do tego, żeby walczyć z zagrożeniami wewnątrz organizacji, to słabiej będą sobie radzić z zewnętrznymi niebezpieczeństwami. Rolą przywódcy jest więc budowanie zaufania oraz kooperacji. Uczenie innych współdziałania powoduje siłą

---

<sup>93</sup> R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, Warszawa 2000, s. 5.

<sup>94</sup> S. Sinek, *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, Gliwice 2015, s. 7–22.

rzeczy, że cała organizacja staje się silniejsza. W przedmowie do książki *Liderzy jedzą na końcu...* przywołano słowa Johna Quincy Adamsa, który uważa, że: „Jeśli twoje działania inspirują innych do większych marzeń, uczenia się, podejmowania dodatkowych działań i stawania się kimś więcej, to jesteś liderem”<sup>95</sup>.

Drucker twierdził, że zarówno przywódcy, jak i menadżerowie powinni i mogą uczyć się skuteczności. Uważał, że liderzy:

[...] mają różne osobowości, silne i słabe strony, systemy wartości i przekonania. Łączy ich jedynie to, że doprowadzają sprawy do końca. Niektórzy dar skutecznego działania mają od urodzenia. Jednakże zapotrzebowanie na skutecznych menedżerów jest zbyt wielkie, żeby mogły je zaspokoić tylko niezwykle talenty. Skuteczność jest sprawnością. Można się jej więc nauczyć i trzeba na nią zasłużyć<sup>96</sup>.

Drzewiecki uważa, że efektywne przywództwo można zmierzyć zdolnością do przeprowadzania zmian w taki sposób, by osiągnąć jak najlepszy efekt stosunkowo szybko i bez strat tak finansowych, jak i niematerialnych, np. zmniejszenia zaangażowania. Jakość przywództwa można mierzyć zdolnością lidera do wytworzenia w ludziach pozytywnych emocji, takich jak optymizm, ambicja, duma, odwaga, pracowitość, wytrwałość czy pouczenie sensu. Zdaniem autora jakość i efektywność przywództwa łącznie należy mierzyć tym, do jakiego stopnia „przejście trudnej drogi zmian i dojście do z pozoru nieosiągalnego celu będzie w rzeczywistości szybką, taną, przyjemną i rozwojową przygodą”. Badacz nazywa połączenie efektywności i jakości „dobrym przywództwem”<sup>97</sup>.

---

<sup>95</sup> Tamże, s. 8.

<sup>96</sup> P.F. Drucker, *Od czego zależy skuteczność menedżera*, Warszawa 2004, s. 53.

<sup>97</sup> *Dobre przywództwo...*, s. 37–38.

Z kolei Michael Williams wskazuje na główne cechy skutecznego przywództwa w organizacji. Są to:

dawanie przykładu; budowanie zaangażowania poprzez kolejne działania, które tworzą zaufanie i spójność zespołu, pozwalają nabrać rozpędu i robić postępy; praca nad wychowywaniem liderów z pomysłami, a nie tylko naśladowców, inspirowanie ludzi do efektywnego działania, zwłaszcza przez zapewnianie stabilizacji i wyzwiań, kreowanie większej skłonności do podejmowania ryzyka i dawanie poczucia satysfakcji z pracy; podejmowanie ryzyka przy efektywnym awansowaniu, rozmieszczaniu, wykorzystywaniu talentów w celu uzyskania odpowiednich wyników; dotrzymywanie obietnic i kontrolowanie efektów działań, których podejmowanie powinno kojarzyć się pracownikom z budowaniem wartości, dziedzictwa i sukcesu firmy; dopilnowanie, by tempo i zakres uczenia się nadążały za tempem zmian w otoczeniu oraz działaniami konkurencji<sup>98</sup>.

Spośród wymienionych przez Russel E. Palmera 14 zasad niezbędnych do osiągnięcia przez lidera mistrzostwa szczególnie ważne wydaje się uwalnianie potencjału osób, którymi przewodzi. Przynosi to korzyści nie tylko tym jednostkom, ale i całej organizacji<sup>99</sup>.

Rupert Eales-White prezentuje bardzo ciekawą koncepcję badania skuteczności przywódcy. Uważa, że kluczowe są trzy perspektywy: skuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy, nieskuteczne przywództwo z perspektywy członka grupy oraz skuteczne przywództwo z perspektywy lidera. Autor na podstawie prowadzonych badań zestawiał najważniejsze kwestie skutecznego przywództwa, co prezentuje tabela 9. Pierwsza kolumna odpowiada na pytanie „Co?”, druga zaś na pytanie „Jak?”.

---

<sup>98</sup> M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Kraków 2009, s. 29.

<sup>99</sup> R.E. Plamer, *Przywództwo doskonałe*, Warszawa 2013, s. 33.

**TABELA 9**  
Skuteczny lider

Rozwija się	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myśli o swojej roli przywódczej</li> <li>• Rozwija samoświadomość</li> <li>• Koncentruje się na członkach grupy</li> <li>• Wprowadza w życie plany poprawy siebie</li> </ul>
Przewodzi, dając przykład	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest uczciwy i promuje uczciwość</li> <li>• Przyznaje się do błędów i niedociągnięć</li> <li>• Okazuje pewność siebie i zaangażowanie</li> <li>• Tworzy ducha zespołu</li> </ul>
Przedstawia zadania członków grupy w szerszym kontekście	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzy i dzieli się z innymi wizją</li> <li>• Tworzy obraz całości</li> <li>• Określa jasne i aprobowane cele</li> <li>• Monitoruje wyniki</li> </ul>
Dbą o rozwój członków grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określa kierunek i przewodzi</li> <li>• Opiekuje się</li> <li>• Informuje o ocenie wyników pracy</li> <li>• Daje coraz bardziej odpowiedzialne zadania</li> </ul>
Wspiera członków grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Można się łatwo z nim skontaktować</li> <li>• Zachęca i nagradza</li> <li>• Słucha i chętnie akceptuje pomysły</li> <li>• Zapewnia „siatkę bezpieczeństwa”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Eales-White, *Sprawny lider*, Gliwice 2004, s. 23.

Warto zwrócić uwagę, że skuteczność przywództwa wynika w największej mierze z traktowania innych ludzi. Skuteczny przywódca przewodzi, dając przykład, a jeśli popełnia błędy, to potrafi się do nich przyznać. Kluczową rolą skuteczności przywódcy jest dbanie o rozwój członków grupy, w tym również opiekowanie się nimi. Szczególnie ciekawe okazały się wyniki badań ukazujące nieskuteczne przywództwo z perspektywy członków grupy. Nieefektywny lider to taki, który członka swojej grupy nie słucha, nie interesuje się nim, nie szanuje go, krytykuje go w obecności innych, przedstawia jego pomysły jako swoje, ciągle go kontroluje oraz zastrasza. Warto więc, by przywódca był świadomy nie



tylko tego, co czyni go skutecznym, ale również tego, co w dłuższej perspektywie prawdopodobnie pozbawi go przywództwa<sup>100</sup>.

## 2.9. Uczenie się przywództwa

Wokół zagadnienia uczenia się przywództwa od zawsze pojawiało się wiele kontrowersji. Ewolucję myślenia na ten temat najlepiej egzemplifikuje Drucker, który pierwotnie uważał, że liderem trzeba się urodzić, a przywództwa nie można się nauczyć. Jednak z biegiem lat, podczas prowadzenia licznych badań i zgłębiania problemu, przyznał, że choć z pewnością istnieją urodzeni liderzy, to ich grupa jest nieliczna, by móc na niej polegać. Zmienił więc zdanie i uznał, że: „przywództwa można i trzeba się nauczyć”<sup>101</sup>.

Rzeczywiście z biegiem lat rośnie liczba badaczy, którzy uważają, że jest to możliwe. Warren Bennis zauważa jednak, że sztuki przywództwa naucza się trudno<sup>102</sup>. Wśród tych, którzy w największym stopniu hołdują idei uczenia się przywództwa, jest m.in. John C. Maxwell. Na podstawie współpracy z tysiącami osób, które chciały zostać przywódcami, autor wysnuł tezę, że każdą z nich można było zaliczyć do jednej z czterech kategorii lub płaszczyzn przywództwa. Można było:

1. urodzić się z cechami przywódczymi;
2. obserwować przez całe życie wzory przywództwa;
3. nauczyć się rozwijać przywództwo;
4. nauczyć się samodyscypliny.

Maxwell uważa, że przywództwa można się nauczyć, ponieważ trzy z czterech wymienionych wyżej cech są nabyte<sup>103</sup>. Co więcej, autor stworzył teorię pięciu poziomów przywództwa, która prezentuje wizję stawania się coraz lepszym liderem. Dzięki

<sup>100</sup> R. Eales-White, *Sprawny lider*, Gliwice 2004, s. 17.

<sup>101</sup> P.F. Drucker, [w:] *Lider przyszłości*, F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Warszawa 1997, s. 13.

<sup>102</sup> W. Bennis, *Learning to Lead*, „Executive Excellence”, styczeń 1996, s. 7.

<sup>103</sup> J.C. Maxwell, *Bądź liderem*, Warszawa 2013, s. 11.

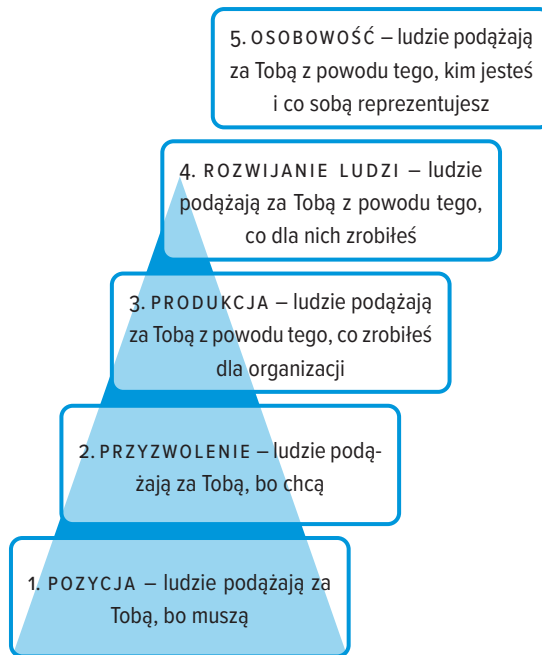
podejmowaniu określonych działań można rozwijać swoje przywództwo. Pierwszy poziom cechuje zajmowana **POZYCJA**, czyli wynika on przeważnie z jakichś praw czy formalnych ustaleń. Tak pojmowane przywództwo nie wykracza poza pełnione stanowisko. Im dłużej przywódca pozostaje na tym etapie rozwoju, tym większa rotacja współpracowników i niskie morale. Drugi poziom wiąże się z **PRYZYWOLENIEM**, czyli zbudowaniem relacji. Ludzie zaczynają podążać za swoim przywódcą bez względu na to, jaką formalnie przypisano mu rolę czy władzę. Na tym etapie rozwoju przywództwo sprawia, że pracuje się dla przyjemności, ale trzeba być czujnym, ponieważ najbardziej zmotywowane osoby zaczną się niepokoić, że ich lider pozostaje zbyt długo na tym poziomie i nie wyznacza sobie wyższych celów. Trzeci poziom przywództwa jest ściśle powiązany z **PRODUKCJĄ**, to znaczy z osiąganiem wyników. Na tym etapie większość osób dostrzega już sukces lidera. Co więcej, lubią go i podziwiają za to, co robi. Sprawnie rozwiązuje on problemy dzięki sporemu rozmachowi podejmowanych działań. Czwarty poziom przywództwa cechuje **ROZWIJANIE LUDZI**. Na tym etapie pojawia się długofalowy wzrost. Zaangażowanie w rozwijanie liderów wpływa na rozwój ich oraz całej organizacji. Warto pielęgnować kompetencje z tego poziomu możliwie jak najdłużej. Najwyższy, piąty poziom przywództwa cechuje wybitna **OSOBOŚĆ**, która zawsze wiąże się z szacunkiem ze strony współpracowników. Ten etap jest zazwyczaj osiąganym przez przywódców, którzy od wielu lat rozwijają zarówno ludzi, jak i swoją organizację. Osiągają go naprawdę wielkie jednostki, ale warto, żeby każdy przywódca dążył do takiego celu<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> J.C. Maxwell, *Bądź liderem*, Warszawa 2013, s. 28.

## RYSUNEK 5

Pięć poziomów przywództwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.C. Maxwell, *Bądź liderem*, Warszawa 2013, s. 28.

W procesie uczenia się przywództwa dobrze mieć świadomość jego licznych ograniczeń, jednocześnie pamiętając, że większość z nich można, przynajmniej stopniowo, pokonać. Uczenie się przywództwa oraz jego rozwijanie stanowi ogromne wyzwanie, nie jest jednak niemożliwe. Osoby, które świadomie aspirują do roli przywódcy, powinny zaplanować oraz zrealizować proces uczenia się przywództwa w minimum pięciu krokach proponowanych przez Koźmińskiego:

1. przeprowadzenie samooceny własnego potencjału;
2. określenie misji i wizji swojego przywództwa;
3. oszacowanie ceny, jaką jest się w stanie ponieść w procesie przewodzenia;

4. przygotowanie analizy ograniczeń, które trzeba będzie przezwyciężyć;
5. dokonanie samooceny kompetencji niezbędnych do pokonania ograniczeń;
6. opracowanie programu rozwoju wymaganych kompetencji przywódczych<sup>105</sup>.

Sharon Daloz Parks zauważa, że uczenie się przywództwa wymaga zastosowania innowacyjnych metod w stosunku do tradycyjnego uczenia rozumianego jako przekazywanie wiedzy. Badaczka podkreśla rolę refleksji jako swoistego mostu między teorią a praktyką przywództwa. Metoda refleksji nad własnymi działaniami wymaga od osoby uczącej się przywództwa aktywnej nauki i uczestnictwa, często na granicy własnych możliwości. Ta interaktywna metoda sprzyja odkrywaniu cech przywództwa, które występują w postaci: obserwacji, pomysłów, interpretacji, obrazów, historii oraz metafor. Takie nauczanie jest procesem polegającym na refleksji nad własnymi działaniami. To skomplikowane i długofalowe wyzwanie, w którym „teoria pojawia się w formie refleksji nad praktyką, a konstrukcja analityczna nabiera kształtu, w miarę jak doświadczenie [...] wielokrotnie zderza się z teorią”<sup>106</sup>. Zdaniem autorki zarówno sztuka przywództwa, jak i sztuka nauczania znajdują liczne szanse w zjawisku konfliktu rozumianego jako wyzwanie adaptacyjne, ponieważ wiąże się z rozdźwiękiem pomiędzy rzeczywistością a potrzebami i aspiracjami<sup>107</sup>.

Doskonalenie przywództwa jest uważane za jeden z najważniejszych obowiązków lidera. Ken Blanchard i Mark Miller stawiają tezę, że osoba, która nie inwestuje czasu i pracy w samodoskonalenie, nie może wymagać tego od członków swojego zespołu. Przywódca musi nieustannie się uczyć, aby zapobiegać rutynie, która może być zgubna. Powinien więc wykazywać świeże i twórcze podejście do nowych wyzwań. Autorzy uważają, że jest

---

<sup>105</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Warszawa 2013, s. 236–237.

<sup>106</sup> S.D. Parks, *Przywództwa można się nauczyć*, Gliwice 2007, s. 81.

<sup>107</sup> Tamże, s. 218.

zobligowany do pracy nad własnym rozwojem, ponieważ do jego obowiązków należy rozwijanie talentów. Samokształcenie to jeden ze sposobów umacniania swoich mocnych stron, a więc wzmacniania swojego przywództwa. Ponadto przywódca musi wywoływać pragnienie rozwoju w codziennej pracy swojego zespołu<sup>108</sup>. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że ludzie, patrząc na doskonałość lidera, również będą dążyć do samorozwoju. Takie pozytywne „zarażanie” uczeniem się wzmocni zaufanie i szacunek do lidera. Blanchard i Miller w swojej kolejnej publikacji stworzyli katalog zadań wielkiego lidera. Jako najważniejszy uznali rozwój. Składają się na niego takie ważne kwestie jak rozeznanie nie tylko w sprawach własnych, ale również w sprawach innych ludzi. Badacze podkreślają także ogromną rolę przywódcy w zwracaniu się do drugiego człowieka poprzez formalne i nieformalne nauczanie swoich współpracowników. Bardzo istotnymi zadaniami lidera są też dokonywanie samooceny i, co ciekawe, pozyskiwanie uwag od innych<sup>109</sup>. Wieloźródłowa ocena przywódcy może zatem stanowić metodę rozwijania przywództwa.

Uczenie się przywództwa jest możliwe, ale wymaga nieustannej pracy. Nie można nauczyć się przywództwa podczas wykładu, cyklu warsztatów czy nawet studiów. To proces długotrwały, żmudny i trudny, ale przynosi dużo satysfakcji oraz realne korzyści zarówno samemu przywódcy, jak i jego zespołowi. Żeby zatem stać się doskonałym przywódcą, trzeba się dużo uczyć, głównie poprzez doświadczenie. Warto również pamiętać o tym, że przywódca, który się nie rozwija, stopniowo przestaje nim być.

Jeżeli uczenie się przywództwa jest możliwe, to warto przyrzeć się sześciu szkołom jego badania<sup>110</sup>. Są to szkoły cech, stylów

---

<sup>108</sup> K. Blanchard, M. Miller, *Sekret. Poznaj tajemnicę wielkich liderów*, Warszawa 2008, s. 86–87.

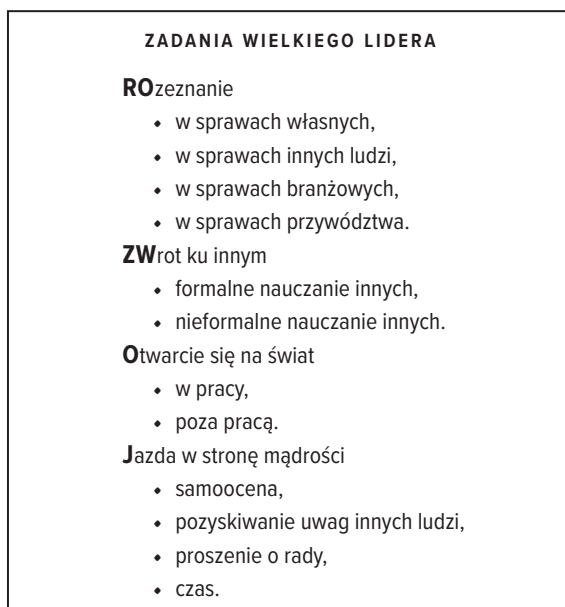
<sup>109</sup> K. Blanchard, M. Miller, *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*, Warszawa 2013, s. 115.

<sup>110</sup> J. Jękot, *Kompetencje lidarskie – narzędzia pomiaru oraz metody rozwijania*, praca magisterska, Wrocław 2012, s. 68–70, za: A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem skutecznego przywódcy*, [w:] *Lider, manager*,

zachowania, przywództwa sytuacyjnego, przywództwa charyzmatycznego, inteligencji emocjonalnej, kompetencji.

#### RYSUNEK 6

Zadania wielkiego lidera



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Blanchard, M. Miller, *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*, Warszawa 2013, s. 115.

Pierwsza z nich – szkoła cech (*trait school*) – skupiała się w latach 40. i 50. XX w. na związku cech osobowości z przywództwem. Badania nie wykazały jednak pozytywnej korelacji w tym zakresie. Istnienie samych cech osobowości rzadko lub w ogóle nie przyczynia się do zdobycia oraz efektywnego pełnienia roli lidera. Autorzy przywołują badania Roberta Lorda, Christyl De Vader oraz George’a Alligera, którzy dokonali ponownej analizy związku osobowości z przywództwem oraz tzw. metaanalizy wcześniejszych

---

*oportunista – współczesne koncepcje przywództwa*, K. Kasianiuk (red.), Warszawa 2008, s. 141–143.

badań. Stwierdzili, że przywództwo jest silnie związane z inteligencją i takimi cechami jak: aktywność, sprawczość, ekstrawersja, dobre przystosowanie. Można do nich dołączyć kolejne, np.: towarzyskość, empatię, zrównoważenie emocjonalne, odpowiedzialność czy ambicję. Aspekty te, choć nie decydują o osiągnięciu przywództwa, istotnie mogą wpływać na preferowany przez jednostkę styl kierowania czy związaną z tym efektywność. Niestety, wyniki badań nad osobowością nie są jednoznaczne, a czasami nawet zupełnie sprzeczne, stąd narodziła się kolejna szkoła, która zwróciła uwagę na znaczenie umiejętności i zachowań w skutecznym przywództwie.

Druga szkoła – szkoła stylów zachowania (*the behavioral style school*) – to podejście, w którym analizuje się zachowania liderów. Zmieniło ono myślenie o przywódcy, ponieważ zaprzestano koncentrowania się na cechach czy dyspozycjach wrodzonych, a rozpoczęto analizę procesów uczenia się, czyli aspektach związanych z zachowaniami i umiejętnościami. Początkowo w ramach tej koncepcji wyodrębniono dwa style przywódcze – demokratyczny i autorytarny, później dodano również styl liberalny. Style zachowania lidera wynikają ściśle z pełnionych przez niego funkcji i są związane z analizowaniem zadań oraz podtrzymywaniem grupy. Styl autokratyczny polega głównie na koncentrowaniu się na zadaniu, z kolei styl demokratyczny charakteryzuje orientacja na relacje. Krytyka tej szkoły opiera się głównie na założeniu, według którego we współczesnym świecie istnieje potrzeba łączenia obu orientacji nastawionych zarówno na relacje z ludźmi, jak i na zadania. Warto zwrócić uwagę na to, że przyjmowanie określonego stylu może wymuszać zaistniała sytuacja, której hołduje kolejna szkoła.

Szkoła przywództwa sytuacyjnego (*contingency school*) – trzecia szkoła – wskazuje na to, że styl jest warunkowany efektywnością w określonych sytuacjach. Kiedy lider ma umiarkowaną władzę i wpływ oraz gdy działa w sytuacjach standardowych, sprawdza się styl demokratyczny nastawiony na ludzi i relacje. Jeśli jednak lider ma małą bądź dużą władzę i prowadzi w sytuacji trudnej, lepiej zastosować styl autorytarny, ukierunkowany

na zadanie. Kluczem do pełnej efektywności jest elastyczność w stosowaniu obu stylów. Agnieszka Wojtczuk-Turek i Dariusz Turek, omawiając tę koncepcję, przywołują spostrzeżenia Freda Fiedlera, który mówi o tym, że większa skuteczność któregoś stylu zależy od tego, w jakim stopniu lider osiągnął kontrolę nad sytuacją, a to często warunkowane jest charakterem relacji, jaka zachodzi między nim a jego podwładnymi, strukturą wykonywanego zadania, ale również zakresem władzy lub autorytetu.

Czwarta szkoła – szkoła przywództwa charyzmatycznego (*visionery or charismatic school*) – była szczególnie popularna w latach 80. i 90. zeszłego wieku, koncentrowała się na przywódcy, który w dużym stopniu dzięki temu, że posiada cechy osobowości, oraz za sprawą swoich umiejętności i odpowiedniego zachowania wywiera istotny wpływ na ludzi. Ten nurt szczególnie odwołuje się do koncepcji władzy Webera. Badacze tej koncepcji wyróżnili dwa rodzaje zachowań przywódczych – transakcyjne i transformacyjne. Transakcyjny przywódca ustala, czego potrzebują podwładni, by osiągać cele indywidualne oraz grupowe. Dokonuje on klasyfikacji potrzeb, a poprzez układ transakcji, który polega na stosowaniu kar lub nagród, przyczynia się do realizowanych przez nich celów. Z kolei lider transformacyjny, nazywany również charyzmatycznym, wykorzystuje cechy osobowości do kreowania wizji, inspirowania i motywowania pracowników. Wyznacza wysokie standardy, budując kulturę organizacji, ale jednocześnie uwzględnia indywidualność swoich podwładnych.

Piąta szkoła – inteligencji emocjonalnej (*emotional intelligence school*) – jak wskazuje jej nazwa, zwraca szczególną uwagę na inteligencję emocjonalną, podkreślając znaczenie relacji interpersonalnych w efektywnym przywództwie. Najbardziej znani badacze inteligencji emocjonalnej Daniel Goleman, Richard Boyatzis oraz Annie McKee dokonali identyfikacji czterech wymiarów w ramach kompetencji osobistych i społecznych. Te pierwsze wyróżniają: samoświadomość oraz zarządzanie sobą, drugie zaś – świadomość społeczną i zarządzanie relacjami. Poprzez takie ujęcie kompetencji, zdaniem autorów, można wyodrębnić sześć stylów przywództwa: wizjonerski, trenerski, stowarzyszający, demokratyczny,



ponaglający oraz dyrektywny. Cztery pierwsze rozwijają pracę zespołową i – jeśli sprzyjają okoliczności – przyczyniają się do osiągnięcia bardzo dobrych wyników. Z kolei dwa ostatnie powinny być stosowane bardzo ostrożnie w zależności od sytuacji<sup>111</sup>.

Szosta szkoła – kompetencji (*competency school*) – integruje wcześniejsze podejścia. Koncentruje się na osobie, sięgając do dwóch szkół – cech i inteligencji emocjonalnej. Jednocześnie wskazuje na znaczenie wiedzy i umiejętności, rozumianych jako składniki kompetencji. Badacze tego podejścia nawiązują również do szkoły przywództwa sytuacyjnego, ponieważ akcentują, że różne sytuacje wymuszają wykorzystywanie innych kompetencji. Naukowcy ci czerpią też z dorobku szkoły przywództwa charyzmatycznego, zwracając uwagę na odmiennność wykorzystywania kompetencji w zależności od przywództwa transakcyjnego bądź transformacyjnego.

---

<sup>111</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wocław–Warszawa 2002.

# ROZDZIAŁ III

## Kompetencje

### 3.1. Pojęcie kompetencji

Przywództwo można charakteryzować, wskazując cechy przywódcy takie jak charyzma i inne przedstawione w rozdziale poprzednim, choćby optymizm, ambicja, odwaga i wytrwałość, ale też poprzez kompetencje przywódcy. Jak pisze Ewa M. Marciniak, charyzma i kompetencje są stosowanymi instrumentami motywacyjnymi w procesie oddziaływania przywódców na członków grupy (organizacji)<sup>1</sup>. W zależności od tego, czy u podstaw przywództwa leży charyzma czy kompetencje, w stosunku do lidera dominują elementy emocjonalne lub racjonalne. Zachowania przywódcze, determinowane bądź przez charyzmę, bądź przez kompetencje, są ukierunkowane na budowanie wspólnoty emocji albo wspólnoty racji<sup>2</sup>. Biorąc to pod uwagę, Marciniak podzieliła przywództwo dychotomicznie na charyzmatyczne i kompetentywne<sup>3</sup>. Przecistawiając te dwa rodzaje, zaznaczyła, że pierwsze cechują wzory zachowań „wynikające z emocjonalnego stosunku do władzy” (przywództwa), co skutkuje „kreowaniem i dominacją w organizacji struktur hierarchicznych nad kooperacyjnymi, interakcjami paternalistycznymi nad partnerskimi, autokratycznym

---

<sup>1</sup> E.M. Marciniak, *Kompetencje przywódcy politycznego*, [w:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), s. 99.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> Tamże, s. 100.

sprawowaniem władzy nad demokratycznym”<sup>4</sup>. Z kolei przywództwo kompetencyjne, współcześnie coraz wyraźniejsze, opierające się na przesłankach racjonalnych, sprzyja stosunkom horyzontalnym nad wertykalnymi, osłabia modele hierarchiczne na rzecz modeli współpracy<sup>5</sup>.

Początki naukowego zainteresowania kompetencjami datuje się na 1973 r., w którym to McClelland opublikował na łamach „American Psychologist” artykuł *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*. Zwrócono wówczas uwagę, że nie można przewidzieć sukcesu danej jednostki na podstawie testów psychologicznych czy ocen uzyskanych na świadectwach ukończenia szkół. Nową metodą pozwalającą na poszukiwanie możliwych rezultatów pracy danego człowieka okazało się identyfikowanie sposobów myślenia oraz zachowań osób, które dotychczas osiągały wysoki poziom efektów swojej pracy<sup>6</sup>. Postulaty McClellanda zastosowali w praktyce przedstawiciele firmy Mc Ber, którzy dostali za zadanie od Departamentu Stanu USA przeprowadzenie rekrutacji pracowników na stanowiska dyplomatyczne do placówek w innych krajach. Wcześniej proces ten opierał się głównie na badaniu inteligencji kandydatów. Pracownicy firmy Mc Ber przeprowadzili wywiady z pracownikami służb dyplomatycznych zarówno tymi, którzy osiągnęli sukcesy, jak i tymi, których praca nie przyniosła spodziewanych efektów. Badano dokładnie opisy zachowań w różnorodnych sytuacjach. Okazało się, że istnieją trzy kluczowe kompetencje, które decydują o sukcesie: międzykulturowa wrażliwość interpersonalna, pozytywne nastawienie do innych ludzi oraz szybkie tempo zdobywania wiedzy na temat polityki. Samo określenie nazw tychże kompetencji nie było jednak kluczowe.

<sup>4</sup> Tamże, s. 99.

<sup>5</sup> Tamże, s. 99–100.

<sup>6</sup> A. Poczłowski, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, B. Urbaniak (red.), Łódź 2001, s. 166.

Najważniejsze okazało się bowiem uzyskanie szczegółowych opisów zachowań, dzięki którym będzie można rozpoznawać najodpowiedniejszych kandydatów posiadających wskazane cechy<sup>7</sup>.

Kolejnym przełomowym momentem było przedstawienie w 1982 r. przez Richarda Boyatzis w publikacji *The Competent Menager: A Model for Effective Performance* rozumienia pojęcia kompetencji szerzej niż dotychczas. W takim kontekście stosowane jest po dziś dzień. Według autora „kompetencja to potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”<sup>8</sup>. Wprowadzenie koncepcji kompetencji przyczyniło się do tego, że pracownika zaczęto traktować indywidualnie, czyli jako jednostkę, która posiada potencjał niezbędny do rozwoju przedsiębiorstwa.

Pojęcie kompetencji pochodzi od łacińskiego słowa *compe-tentia* oznaczającego tyle, co odpowiedniość, zgodność<sup>9</sup>. Źródłosłowem jest zaś pojęcie *competere*, czyli schodzić się, zgadzać się, nadawać się. W nawiązaniu do łacińskiego *competentia* kompetencje rozumie się z zasady jako posiadanie wiedzy umożliwiającej wydawanie sądu, wypowiedzianie autorytatywnego zdania, zakres zagadnień, o których dana osoba może wyrokować, gdyż posiada odpowiednie wiadomości i doświadczenia. Kompetentnym jest więc człowiek, który ma odpowiednie przygotowanie do określonych działań<sup>10</sup>. Podobna definicja została zawarta w *Praktycznym słowniku wyrazów obcych*, który definiuje kompetencję jako:

---

<sup>7</sup> A. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami*, Warszawa 2011, s. 19.

<sup>8</sup> R. Boyatzis, *The Competent Menager: A Model for Effective Performance*, New York 1982, s. 18.

<sup>9</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983, s. 223.

<sup>10</sup> W. Furmanek, *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna” 1997, nr 14, s. 7.

dobrą znajomość tego, co się robi, fachowość oraz zakres czyichś uprawnień, a także odpowiedzialności<sup>11</sup>.

Zdaniem Agnieszki Wojtczuk-Turek i Dariusza Turek, „etymologicznie można zatem określić kompetencją zakres uprawnień osoby do realizowania określonych działań, wynikających z «odpowiedniości», wiedzy, umiejętności. Kompetentną osobą nazywamy kogoś uprawnionego do działania i decydowania w danej dziedzinie, mającego kwalifikacje do wydawania sądów i ocen”<sup>12</sup>. Z kolei Furmanek zauważa, że szczególnie w języku obiegowym osobą kompetentną nazywamy kogoś, kto wykonał poprawnie zadanie i osiągnął spodziewany rezultat<sup>13</sup>. Bogusz Miłkula zwraca zaś uwagę na to, że „pojęcie kompetencji w języku polskim nie jest jednoznacznie rozumiane. W praktyce najczęściej traktuje się kompetencje jako uprawnienia do działania w określonym zakresie łącznie z podejmowaniem decyzji”<sup>14</sup>.

Termin kompetencje był i jest nadal używany w bardzo różnych znaczeniach. Dawniej zawężano zakres znaczeniowy, określając tym pojęciem posiadanie formalnego prawa do zajmowania się danymi sprawami oraz podejmowania decyzji we wskazanym zakresie. Zdolność do efektywnego i sprawnego działania nazywano zaś kwalifikacjami, dlatego mówiono o niskich bądź też wysokich kwalifikacjach. Jednak stosowanie terminu kwalifikacji było zbyt wąskie – zazwyczaj ograniczało się do dwóch aspektów, czyli wykształcenia oraz stażu pracy. Zdaniem Aleksego Poczowskiego pojęcie kompetencji jest szersze od pojęcia kwalifikacji, ponieważ obejmuje „ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które

---

<sup>11</sup> E. Piotrkiewicz-Karmowska, M. Karmowski, *Praktyczny słownik wyrazów obcych z przykładami*, Warszawa 2012, s. 372.

<sup>12</sup> A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem skutecznego przywódcy*, [w:] *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, K. Kasianiuk (red.), Warszawa 2008, s. 144.

<sup>13</sup> W. Furmanek, dz. cyt., s. 14.

<sup>14</sup> B. Miłkula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 50.

mają swój uniwersalny wymiar”<sup>15</sup>. To poszerzenie rozumienia kompetencji odzwierciedla definicja zawarta we współczesnym słowniku języka polskiego: „1) kompetencja to zakres uprawnień instytucji lub osoby; 2) kompetencja to posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie umożliwiające wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji”<sup>16</sup>. Nie zawsze ktoś, kto posiada kompetencje w sensie uprawnień, jest kompetentny w sensie posiadanych kwalifikacji.

W literaturze anglojęzycznej występują dwa terminy związane z kompetencjami – *competency* i *competence*. Niestety, nadal są używane zamiennie, co implikuje trudności w ich rozróżnieniu. Jak wskazuje Michael Armstrong, pojęcie *competency* to tzw. kompetencje miękkie. Termin ten odnosi się do osób i wskazuje na takie czynniki jak: cechy osobowościowe, motywy podejmowania działań czy doświadczenie. W tym ujęciu kompetencje określają, w jaki sposób należy się zachowywać, aby osiągać wysoką efektywność. Z kolei pojęcie *competence* to tzw. kompetencje twarde. Termin ten pojawił się w Wielkiej Brytanii na potrzeby stworzenia standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów i Szkockiej Klasyfikacji Zawodów, a także standardów ustalonych przez Instytut Zarządzania. Kompetencje są więc tutaj wyznacznikiem zadań i czynności, które muszą zostać wykonane na określonym stanowisku. W tym ujęciu kompetencja jest zatem pewnym minimum niezbędnym do wykonywania danej pracy<sup>17</sup>.

Zdaniem niektórych badaczy współczesne, coraz szersze rozumienie kompetencji może zbliżyć je do definicji kapitału ludzkiego opisywanego przez Pocztowskiego jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela

---

<sup>15</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2008, s. 153.

<sup>16</sup> *Nowy słownik języka polskiego*, E. Sobol (red.), Warszawa 2003, s. 343.

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, s. 151–156.

kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”<sup>18</sup>.

Istnieje wiele definicji kompetencji. Z jednej strony zauważa się, że zbyt duża swoboda w definiowaniu tego pojęcia uniemożliwia włączenie go do badań naukowych. Z drugiej zaś podkreśla się korzyści związane ze stosowaniem różnorodnych koncepcji kompetencji w praktyce<sup>19</sup>. Zasadnym wydaje się zatem przyjrzenie się niektórym definicjom kompetencji oraz wskazanie tej, która była kluczowa do zbudowania modelu oraz narzędzia Lider 360° zastosowanego w moich badaniach.

Alicja Sajkiewicz uważa kompetencje za „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>20</sup>. Ta definicja zwraca uwagę na to, że można posiadanych kompetencji zarówno używać, jak i je rozwijać, co prowadzi do innych wniosków – kompetencje, które nie są używane, zmniejszają się, a nierozwijane i nieaktualizowane mogą ograniczać przydatność pracownika i uniemożliwiać mu pracę.

Zadaniem Claude Levy-Leboyer „kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej”<sup>21</sup>. W takim definiowaniu pojawia się więc aspekt związany z tym, że kompetencje są czynnikiem, który może świadczyć o przewadze jednej osoby nad innymi.

Neil Rankin uważa, że istnieje korelacja pomiędzy posiadaniem kompetencji a wydajnością w pracy. Za pomocą kompetencji

---

<sup>18</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 45.

<sup>19</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014, s. 43–46.

<sup>20</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Warszawa 2002, s. 90.

<sup>21</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami, Bilans doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997, s. 32.

możemy bowiem określić, jakie są pożądane rezultaty pracy danej osoby oraz w jaki sposób oczekuje się ich wykonania. Kompetencje mogą być zatem sposobem opisywania wydajności, jakiej spodziewamy się po kimś na danym stanowisku pracy<sup>22</sup>. Ta definicja wskazuje na możliwość wykorzystywania kompetencji do badania oraz oceniania pracowników, wskazywania oczekiwań względem skuteczności czy wydajności.

Kinga Padzik przyjmuje, że kompetencje to „wewnętrzna charakterystyka jednostki odpowiadająca za jej sposób działania, czyli jej wrodzone i nabyte zasoby”<sup>23</sup>. Taka definicja wskazuje na fakt, że o ile część kompetencji możemy nabyć, o tyle z pewnymi się rodzimy, co świadczy o tym, że na posiadanie części z nich nie mamy wpływu.

Tadeusz Oleksyn uważa, że w definicji kompetencji zawierają się takie elementy jak: wiedza, wykształcenie, cechy psychofizyczne, wewnętrzna motywacja, stan zdrowia, uzdolnienia, predyspozycje, postawy i zachowania, uprawnienia do działania, umiejętności oraz doświadczenie<sup>24</sup>. Ta bardzo szeroka definicja wskazuje na to, że kompetencja to pewien całokształt, łącznie ze stanem zdrowia, stanowiący o człowieku. Na uwagę zasługuje również aspekt włączenia doświadczenia jako składowej kompetencji. Definicje autora obrazuje rysunek 7.

We współczesnej literaturze pojawiają się również takie ujęcia kompetencji, które nawiązują do inteligencji. Przykładem jest koncepcja Stanisława Chełpy, który wskazuje na to, że składową kompetencji jest m.in. inteligencja personalna. Autor wyróżnia trzy obszary kompetencji: 1) cechy psychologiczne, takie jak motywacja, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna (intrapersonalna i interpersonalna) oraz poczucie sprawności psychofizycznej; 2) wiedza zawodowa, rozumiana

---

<sup>22</sup> N. Rankin, *Raising performance through people: the ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence” 2002, January, s. 2–21.

<sup>23</sup> K. Padzik, *Ocena pracowników*, Warszawa 2013, s. 49.

<sup>24</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 24–26.



ambiwalentnie, jako wiedza „zimna”, czyli poziom wykształcenia, kierunek, języki obce, aktualizowanie wiedzy oraz wiedza „gorąca”, tj. staż pracy, kierowniczy, wiedza organizacyjno-zarządcza, ekonomiczna, dodatkowe uprawnienia zawodowe; 3) umiejętności zawodowe, czyli ogólne tendencje behawioralne, ale również preferowany styl kierowania oraz preferowane role grupowe<sup>25</sup>.

#### RYSUNEK 7

Struktura kompetencji wg Oleksyna



Źródło: T. Oleksyn, dz. cyt., s. 26.

<sup>25</sup> S. Chełpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wrocław 2003, s. 64, 239.

Norm Friensen oraz Terry Anderson definiują kompetencje jako zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów do wykonywania różnych rodzajów aktywności lub pokonywania trudnych sytuacji<sup>26</sup>. Takie rozumienie wskazuje na użyteczność kompetencji do podejmowania różnego rodzaju działań i osiągnięcia celów.

Różnorodność i złożoność definicji kompetencji wymaga uporządkowania. Jeśli przyjmiemy, że są one pewnymi właściwościami jednostki, to należy najpierw je zidentyfikować. Wiemy, że składowymi kompetencji mogą być np.: kwalifikacje, wykształcenie, uprawnienia, wiedza ogólna i wiedza specjalistyczna, umiejętności, uzdolnienia, zachowania, zainteresowania, postawy, doświadczenia, wartości, motywacja, role społeczne i role grupowe, inteligencja, cechy osobowości i cechy psychofizyczne, kontakty, stan zdrowia. Przy takiej wielości wymienionych właściwości celowym jest ujęcie ich w bardziej ogólne kategorie. Wskazówkę ku temu zawiera definicja kompetencji Marciniak, dla której jest to „jakościowo-ilościowy konstrukt stanowiący całość kształtu wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i uprawnień niezbędnych do skutecznej realizacji zadań”<sup>27</sup>. Szczególną uwagę przykuwają tu trzy pierwsze komponenty, do których ograniczył swoją definicję kompetencji Grzegorz Filipowicz. Określa on kompetencje jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>28</sup>. Podobną definicję, choć uzupełnioną o gotowość korzystania z posiadanych kompetencji, prezentują Małgorzata Kossowska oraz Iwona Sołtysińska. Przyjmują one, że podstawą kompetencji jest „wiedza rozważana na trzech poziomach: wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem «co»),

<sup>26</sup> N. Friensen, T. Anderson, *Interaction for lifelong learning*, „British Journal of Educational Technology” 2004, Vol. 35, No. 6, s. 679–687.

<sup>27</sup> E.M. Marciniak, *Kompetencje przywódcy politycznego...*, s. 102.

<sup>28</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014, s. 46.

umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „«jak» i potrafię) oraz postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę)”<sup>29</sup>. Sama gotowość do działania wydaje się jednak nadal niewystarczająca. O kompetencji można wnioskować na podstawie obserwowalnych zachowań<sup>30</sup>. Można się więc zgodzić ze stanowiskiem, że kompetencje to „wiedza, umiejętności i postawy, które odzwierciedlone są w działaniu”<sup>31</sup>. Tę definicję przyjmuję jako najbardziej przekonującą do zbudowania modelu przydatnego w moich badaniach kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych.

Wiedza w tym modelu zawężona jest do tej, którą wykorzystuje dana osoba w danej roli czy na określonym stanowisku. Nie ma tu znaczenia wiedza sama w sobie, ponieważ najważniejsza jest ta, którą faktycznie wykorzystuje się do właściwego wykonywania określonej pracy<sup>32</sup>. Pojęcie „wiedza” jest szerokie, stąd przykładowo badacze Bengt-Ake Lundvall oraz Bjorn Johnson wskazują na następujące jej rodzaje: *know-what*, czyli wiedza o faktach; *know-why*, czyli wiedza o regułach, zasadach, prawach natury; *know-how*, czyli wiedza praktyczna związana z doświadczeniem; *know-who*, czyli wiedza odnosząca się do zdolności do współpracy<sup>33</sup>. Ze względu na tak szerokie spektrum tego pojęcia w badaniach kompetencji powinno się zwracać uwagę o rozróżnianie wiedzy od kwalifikacji. Większe znacznie ma zdolność dostosowywania się do zmiennych warunków niż formalne zaświadczenie o zdobytej wiedzy. Zdaniem Krzysztofa Koneckiego to właśnie

---

<sup>29</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002, s. 14.

<sup>30</sup> G. Filipowicz, dz. cyt., s. 47.

<sup>31</sup> *Bilans kapitału ludzkiego w Polsce, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, Warszawa 2011, s. 29.

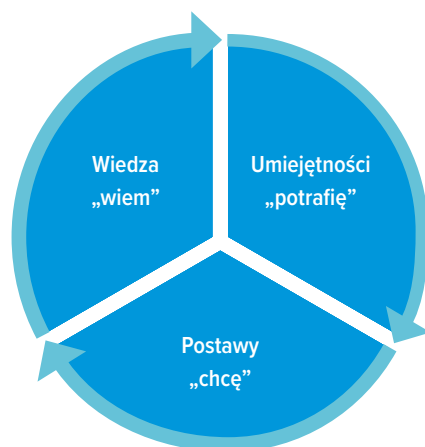
<sup>32</sup> M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa 2006, s. 127–128.

<sup>33</sup> B. Lundvall, B. Johnson., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, Vol. 1, No. 2, za: *The knowledge-based economy*, Paryż 1996, [https://www.researchgate.net/publication/227347297\\_The\\_Learning\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/227347297_The_Learning_Economy) (dostęp: 23.09.2018 r.).

skuteczność jako cecha istotnościowa pojęcia kompetencji odróżnia je od pojęcia kwalifikacji<sup>34</sup>.

#### RYSUNEK 8

Kompetencje jako wiedza, umiejętności i postawy



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Filipowicz, dz. cyt.; M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.

Umiejętności są kształtowane poprzez praktyczne działanie, czyli doświadczanie. Wskazują one na stopień wykorzystania przez jednostkę wcześniej zdobytej wiedzy do tego, by wykonać określone zadanie<sup>35</sup>. Umiejętności stanowią odzwierciedlenie możliwości wykonania konkretnego zadania zarówno w wymiarze fizycznym, jak i umysłowym<sup>36</sup>.

<sup>34</sup> K. Konecki, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. A. Koźmińskiego, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html> (dostęp: 30.09.2018 r.).

<sup>35</sup> *Bilans kapitału ludzkiego...*, s. 29.

<sup>36</sup> M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa 2006, s. 128.

Postawy są cechami, które często stanowią o motywacji do wykonania danego zadania. Mogą więc wpływać na podejmowanie decyzji przez daną osobę oraz na wybór kierunku działania. Postawy stanowią tendencję do reagowania na określone sytuacje czy osoby. Marta Juchnowicz wskazuje na różnorodność elementów wymienianych w literaturze, które są składowymi postaw. Wśród nich pojawiają się głównie: wartości, zasady postępowania, przekonania oraz postrzeganie samego siebie<sup>37</sup>.

Definiując kompetencje, wskazuje się też na charakteryzujące je cechy. Lidia Zbiegień-Maciąg zestawiła cechy kompetencji menadżerskich. Wskazany przez nią zestaw wydaje się na tyle uniwersalny, że może znaleźć zastosowanie przy opisywaniu cech kompetencji generalnie. Są nimi złożoność, operacyjność i celowość, sytuacyjność, zmienność oraz mierzalność.

Złożoność jest kluczową cechą kompetencji. Zazwyczaj ich strukturę stanowią różne komponenty. Stąd czasami tylko równoległe występowanie poszczególnych elementów będzie prowadziło do zaistnienia określonego zachowania. Co więcej, w związku z tym, że składają się one z wielu elementów, niekiedy muszą wręcz funkcjonować w połączeniu z innymi, żeby przekładały się na efektywność działania.

Operacyjność i celowość wskazują na to, że kompetencje przejawiają się w konkretnych zachowaniach oraz działaniach, które służą osiągnięciu określonego celu. Stopień opanowania wybranej kompetencji możemy zatem badać i oceniać na podstawie zaobserwowanych działań czy też ich rezultatów.

Sytuacyjność sprawia, że kompetencje są zależne od kontekstu, czyli warunków realizowania danego działania. Jeżeli dana kompetencja zostanie w pełni ukształtowana, to umożliwi osobie zdolność do adaptacji i podejmowania efektywnego działania niezależnie od otoczenia. Przy niższym poziomie osiągnięcia danej kompetencji może ona jednak przejawiać zmienny charakter.

Zmienność to bardzo ważna cecha kompetencji, ponieważ wskazuje na ich dynamiczność – możliwość zarówno rozwijania,

---

<sup>37</sup> Tamże, s. 129.

jak i degradowania. Zarządzanie kompetencjami umożliwia zatem badanie, ocenianie, ale – co najważniejsze – planowanie rozwoju pracownika. Jeżeli organizacje nie będą planować tego procesu, to powinny liczyć się z tym, że część kompetencji ich pracowników może ulec degradacji.

Mierzalność kompetencji umożliwia ich badanie z zastosowaniem różnorodnych metod. Ma ona kluczowe znaczenie przy próbach praktycznego zarządzania kompetencjami. Ponieważ w ujęciu behawioralnym stanowią one kategorię stopniowalną, możemy wskazywać i opisywać ich różne poziomy. Dzięki temu mamy możliwość definiowania kompetencji, określania ich wskaźników obserwacji, dokonywania pomiaru oraz oceniania<sup>38</sup>.

Cechy kompetencji – politycznych wprowadzie, choć można rozciągnąć je na inne sfery aktywności społecznej – dostrzega Marciniak. Są to: „a) zdolności do działania uwzględniające dynamikę sytuacji [...], b) indywidualny system wartości, c) zewnętrzny system uprawnień formalnych”<sup>39</sup>. Jednocześnie autorka podnosi ważny problem dynamiki kompetencji – deficytów kompetencyjnych, przekształcania się kompetencji w niekompetencje i w odwrotnym kierunku. Badaczka wyróżnia cztery poziomy rozwoju kompetencji: podstawowy, ewaluacyjny, transsytuacyjny i innowacyjny<sup>40</sup>.

Poziom podstawowy charakteryzuje się zachowaniami naśladowczymi, zgodnymi „z przyjętym i społecznie aprobowanym wzorcem”. Na poziomie ewaluacyjnym następuje stopniowe kształtowanie się własnych przekonań, „poszukuje się osobistego sposobu pełnienia ról”. Na poziomie transsytuacyjnym „zachowania i cechy funkcjonalne w pełnieniu innych ról, pozytywnie wartościowane przez jednostkę są implementowane do pełnienia” danej roli (politycznej w tekście Marciniak). Na poziomie

<sup>38</sup> *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, L. Zbiegień-Maciąg (red.), Kraków 2006, s. 171–174; G. Filipowicz, dz. cyt., s. 47–49.

<sup>39</sup> E.M. Marciniak, *Badanie kompetencji przywódców politycznych (casus Michaiła Gorbaczowa)*, [w:] *Przywództwo, elity, transformacje w krajach WNP. Problemy metodologii badań*, T. Bodio (red.), Warszawa 2010, s. 431.

<sup>40</sup> Tamże, s. 433.

innowacyjnym rozumie się i akceptuje inne punkty widzenia, sposoby organizacji życia społecznego. Kompetencja rozszerza się na zdolność do czerpania z doświadczeń innych, „pojawia się świadomość, że należy wspólnie osiągać cele”. Marciniak dodaje, że ten poziom wymaga „uruchomienia jeszcze jednego elementu kompetencji – mianowicie odpowiedzialności za własne sprawstwo”<sup>41</sup>.

### 3.2. Typologia kompetencji

Niezależnie od cech, elementów i innych charakterystyk kompetencji zawartych w wielu definicjach różni autorzy wymieniają kompetencje osób pełniących dane role, w tym przywódcze, dążąc do stworzenia ich w miarę pełnego, ustrukturyzowanego obrazu i zbudowania modelu eksploracyjnego.

Bolesław R. Kuc, pisząc o kompetencjach przywódczych, wymienia:

1. określone cechy psychologiczne, m.in.: odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność do koncentracji, szybkiego reagowania, odporność na stres, nieuleganie emocjom;
2. specyficzną motywację, m.in.: silną motywację, potrzebę osiągnięcia prestiżu, potrzebę władzy i przynależności;
3. umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacji;
4. kwalifikacje i umiejętności intelektualne, w szczególności: szybkie uczenie się, prawidłową interpretację, zdolność generowania ogólnych koncepcji, symulowanie przyszłości, generowanie pytań, współpracę z zespołem i doradcami;
5. konkretne umiejętności, takie jak: znajomość języków obcych, obsługa komputera, umiejętność przekonywania, samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, biegła znajomość dokumentacji, opanowanie zasad i procedur, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych;

---

<sup>41</sup> Tamże, s. 432–435.

6. właściwe dysponowanie własnymi zasobami;
7. zdobywanie reputacji, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do lidera<sup>42</sup>.

Z kolei Paul Caproni wymaga od lidera:

1. umiejętności rozwijania samoświadomości: poznania siebie, tożsamości, zrozumienia, w jaki sposób technologie i zmiany wpływają na postrzeganie siebie i odnoszenie się do innych, zrozumienia znaczenia samoświadomości, wrażliwości na inne kultury;
2. umiejętności budowania zaufania: zrozumienia jego znaczenia, umiejętności tworzenia strategii interpersonalnych, budowania zaufania w organizacji, poznania związków między pozytywnymi emocjami a sukcesem;
3. umiejętności skutecznej komunikacji: aktywnego słuchania, dawania i otrzymywania sprzężeń zwrotnych, komunikowania się międzykulturowego, komunikacji;
4. umiejętności zdobywania i utrzymywania władzy oraz wpływów w sposób etyczny;
5. umiejętności kierowania relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami, w tym zwracania uwagi na *coaching*, *mentoring* i *networking*, umiejętności robienia dobrego wrażenia na innych;
6. umiejętności budowania efektywnych zespołów;
7. umiejętności kierowania zespołami wirtualnymi, w tym dostrzegania różnic między rzeczywistym a wirtualnym zespołem;
8. umiejętności kierowania karierą życiową<sup>43</sup>.

Nancy Alrichs postrzega lidera jako osobę, która:

1. jest poszukiwaczem talentów – przyciąga, identyfikuje i zatrzymuje najlepszych pracowników w firmie;

---

<sup>42</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004, s. 303.

<sup>43</sup> A. Rakowska, *Kompetencje menadżerskie we współczesnych organizacjach*, Lublin 2007, s. 72.



2. buduje relacje z innymi – buduje relacje z podwładnymi, przełożonymi, pracownikami i jednostkami organizacyjnymi; wprowadza nowych pracowników do organizacji; nawiązuje i pogłębia relacje z potencjalnymi pracownikami; aktywnie słucha; prowadzi *coaching*; krytykuje; wykorzystuje nowe technologie do komunikacji;
3. buduje zaufanie – pracuje nad zdobyciem wiarygodności, szacunku, poczucia sprawiedliwości, dumy z bycia członkiem grupy; kreuje wartości organizacyjne, programy typu praca i życie, służące łączeniu budowania zaufania z sukcesem;
4. buduje umiejętności – dokonuje nieustannej oceny wymaganych i posiadanych umiejętności; wykorzystuje najnowsze technologie w doskonaleniu, angażuje społeczność organizacyjną i pozaorganizacyjną w uczenie się, potrafi identyfikować, „kto i co wie”, ukierunkować podwładnych w doskonaleniu umiejętności, rozwija siebie;
5. buduje markę firmy – robi to w taki sposób, aby przyciągać najlepszych pracowników<sup>44</sup>.

Z kolei Peter R. Scholtes wyróżnił:

1. umiejętność myślenia systemowego;
2. umiejętność zrozumienia zjawiska zmienności, szczególnie przy planowaniu i rozwiązywaniu problemów;
3. umiejętność zrozumienia możliwości uczenia, rozwijania oraz doskonalenia, a także przewodzenie prawdziwemu uczeniu i doskonaleniu się;
4. umiejętność rozumienia ludzi oraz motywów ich postępowania;
5. umiejętność współdziałania i współzależności;
6. umiejętność nadania organizacji wizji, kierunku oraz celu<sup>45</sup>.

Na podstawie badań pod nazwą „Kompetencje przywódcze” firma Deloitte przeprowadziła badanie wśród 172 menadżerów pracujących na różnych szczeblach w największych firmach

---

<sup>44</sup> Tamże.

<sup>45</sup> P.R. Scholtes, *Podręcznik lidera. Jak doprowadzić do realizacji planów i zadań*, Wrocław 2013, s. 23.

w Polsce. Badano członków zarządów, którzy zajmują się bieżącym kierowaniem przedsiębiorstwem (ich praca ma więc zarówno aspekt operacyjny, jak i strategiczny) oraz członków rad nadzorczych, którzy zajmują się głównie działaniami o charakterze strategicznym i kontrolnym. W wyniku tych badań został stworzony *Model Kompetencji Przywódczych*, który obejmuje takie kompetencje jak: przyjmowanie szerokiej perspektywy, perspektywa finansowa, tworzenie i realizacja wizji, elastyczność w działaniu, przewodzenie zmianom, nastawienie na wzrost wartości firmy, budowanie efektywnych relacji, rozwijanie talentów, wywieranie wpływu oraz budowanie firmy opartej na wartościach<sup>46</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje uwzględnienie inteligencji emocjonalnej, a także etyki w podejmowaniu działań, ponieważ te aspekty nadal nie są oczywiste dla części przedsiębiorstw.

Na podstawie powyższych rozważań widać podobieństwa i różnice w postrzeganiu kompetencji, w tym tych przywódczych. Ich wielość powoduje potrzebę porządkowania. Rezultatem tych zabiegów są podziały rodzajów kompetencji obecne w literaturze. Oto kilka przykładowych typologii.

Sunnie Gilles przeprowadziła badania kompetencji przywódczych wśród 195 liderów z 15 krajów oraz 30 organizacji. Badaczka zaprezentowała respondentom 74 kompetencje i poprosiła o wskazanie 15 najważniejszych. Odpowiedzi pogrupowała na pięć obszarów kompetencji przywódczych. Są to: silne zasady etyczne i poczucie bezpieczeństwa, samoorganizacja, skuteczna nauka, wspieranie rozwoju oraz poczucie kontaktu<sup>47</sup>.

Większość typologii odnosi się do kompetencji rozumianych szerzej aniżeli tylko przywódcze. Na uwagę zasługuje model

---

<sup>46</sup> Deloitte, *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych?*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Rady-Nadzorcze-Liderzy-na-dzis.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Rady-Nadzorcze-Liderzy-na-dzis.pdf) (dostęp: 19.11.2018 r.).

<sup>47</sup> S. Gilles, *Oto, zdaniem liderów z całego świata, najważniejsze kompetencje przywódcze*, <https://www.hbrp.pl/b/oto-zdaniem-liderow-z-calego-swiata-najwazniejsze-kompetencje-przywocdcze/P18TDuICHt> (dostęp: 21.11.2018 r.).

umiejętności kierowniczych Davida A. Whettena i Kima S. Camerona, zgodnie z którym skuteczny lider powinien posiadać dziesięć umiejętności. Można je podzielić na trzy grupy obejmujące:

1. umiejętności intrapersonalne;
2. umiejętności interpersonalne;
3. umiejętności grupowe.

W modelu badaczy nie występuje kategoria umiejętności technicznych, ponieważ zdaniem autorów są one tak różne dla poszczególnych menadżerów, że zostały pominięte. Whetten i Cameron twierdzą, że umiejętności kierowniczych można się nauczyć, stąd dla każdej z nich zaproponowali odpowiednie programy doskonalenia.

Umiejętności intrapersonalne, nazywane również osobistymi, są niezbędne do kierowania sobą. Wśród nich wymienia się:

1. doskonalenie samoświadomości, w tym umiejętność identyfikowania celów i wartości, swoich mocnych i słabych stron oraz obszarów doskonalenia;
2. zarządzanie stresem, w tym zdolność do określania stresorów i zapobieganie im, ustalanie priorytetów, zarządzanie czasem czy np. zwiększenie odporności na stres;
3. twórcze rozwiązywanie problemów, w tym radzenie sobie z barierami w twórczym myśleniu, przełamywanie stereotypów i ograniczeń w myśleniu.

Umiejętności interpersonalne to:

1. umiejętność komunikowania się rozumiana jako umiejętne formułowanie przekazu, zdolność empatii, identyfikowanie barier w komunikowaniu czy aktywne słuchanie;
2. umiejętność wykorzystania władzy i wywierania wpływu rozumiana jako identyfikowanie źródeł władzy osobistej, budowanie strategii i umiejętne wykorzystywanie władzy;
3. umiejętność motywowania innych rozumiana jako charyzmatyczne przewodzenie oraz stosowanie właściwych strategii motywacyjnych;

4. umiejętność zarządzania konfliktami rozumiana jako rozpoznawanie źródeł konfliktów, znajomość stylów rozwiązywania konfliktów, a także stosowanie strategii i technik negocjacji.

Do umiejętności grupowych zaliczono:

1. skuteczne delegowanie, czyli wybór odpowiedniej osoby i zadania, sposób przekazu, nadzór nad zadaniem, delegowanie jako droga rozwoju i budowania zaufania;
2. wprowadzanie pozytywnych zmian;
3. budowanie efektywnych zespołów<sup>48</sup>.

Armstrong wyróżnia cztery typy kompetencji:

1. ogólne – dotyczące pracowników wykonujących określony zawód albo osób, które są na tych samych lub podobnych stanowiskach;
2. szczegółowe – specyficzne dla danego stanowiska pracy lub roli w organizacji;
3. progowe – wymagane są jako niezbędne minimum na danym stanowisku pracy;
4. różnicujące – obserwowalne u osób, które osiągają wysokie rezultaty swojej pracy, oraz brakujące u tych, którzy uzyskują gorsze wyniki<sup>49</sup>.

Oczywiście, pozostaje kwestią otwartą, jakie kompetencje wypełniają te kategorie. Przykładowo, Boyatzis, który jako pierwszy wprowadził pojęcie kompetencji progowych, wskazał, że składają się na nie: wiedza ogólna, motywacja, cechy, wyobrażenia o sobie, role społeczne, a także umiejętności, które są niezbędne do wykonywania danej pracy<sup>50</sup>.

Z kolei Małgorzata Sidor-Rządkowska zaproponowała podział kompetencji, który wynika z jej osobistych doświadczeń i zdaniem autorki jest w praktyce najczęściej stosowany. Wymienia

---

<sup>48</sup> D.A. Whetten, K.S. Cameron, *Developing Management Skills*, 8th ed., New Jersey 2011, s. 19.

<sup>49</sup> M. Armstrong, dz. cyt., s. 245.

<sup>50</sup> R. Boyatzis, *The Competent Manager...*, s. 20–25.

ona trzy rodzaje kompetencji. Pierwsze to kompetencje firmowe (korporacyjne, organizacyjne). Odnoszą się do wszystkich pracowników organizacji i bez względu na stanowisko każda osoba w niej pracująca powinna je posiadać. Drugi rodzaj obejmuje kompetencje fachowe (zawodowe), wiążące się ściśle z rodzajem pracy. W zależności od stanowiska wymagane są odpowiednio inne kompetencje. Trzeci obszar tworzą kompetencje społeczne. Dotyczą one kontaktów z innymi ludźmi. Można do nich zaliczyć np. współpracę w zespole czy motywowanie pracowników<sup>51</sup>.

Pocztowski wskazuje na dwie grupy kompetencji – podstawowe i wyróżniające. Pierwsze mają fundamentalne znaczenie dla właściwego wykonywania danej pracy (najczęściej należą do nich wiedza i umiejętności). Drugie pozwalają wskazać na pracownika efektywnego oraz pracownika przeciętnego (najczęściej należą do nich motyw, postawy i wartości)<sup>52</sup>. Podobny podział można zaobserwować w modelu „góry lodowej”, gdzie Lyle Spencer i Signe Spencer wiedzę i umiejętności postrzegają jako bardziej widoczny obszar kompetencji, który łatwiej mierzyć oraz rozwijać. Cechy osobiste czy motywacja są z kolei ukryte, stąd trudności w ich pomiarze, a co za tym idzie – również w rozwijaniu<sup>53</sup>.

Smółka wyróżnił pięć głównych rodzajów kompetencji zawodowych:

1. kompetencje twarde (techniczne) – rozumiane jako wiedza i umiejętności zawodowe, które są konieczne dla możliwości podjęcia określonej roli czy pracy na danym stanowisku;
2. kompetencje językowe (lingwistyczne) – rozumiane jako poprawne oraz biegle porozumiewanie się zarówno w języku ojczystym, jak i w obcym;

---

<sup>51</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Warszawa 2011, s. 30–31.

<sup>52</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 155.

<sup>53</sup> L. Spencer, S. Spencer, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, New York 1993, s. 11.

3. kompetencje poznawcze – rozumiane jako sprawność wyszukiwania i analizowania danych, dokonywania ich syntezy oraz wyciągania wniosków (np. umiejętności analityczne, podejmowania decyzji czy myślenia strategicznego);
4. kompetencje fizyczne – rozumiane jako sprawność fizyczna oraz zdrowie warunkujące możliwość wykonywania ról zawodowych (np. siła lub wytrzymałość);
5. kompetencje społeczne (społeczno-psychologiczne, miękkie) – rozumiane jako psychospołeczne umiejętności, które warunkują zarządzanie sobą i skuteczność interpersonalną<sup>54</sup>.

W tym podziale na szczególną uwagę zasługują kompetencje społeczne, ponieważ ten rodzaj wydaje się mieć fundamentalne znaczenie dla efektywnego korzystania ze wszystkich innych kompetencji, szczególnie w kontaktach międzyludzkich. Autor wyróżnia takie kompetencje społeczne jak: umiejętność radzenia sobie ze stresem, nawiązywanie oraz podtrzymywanie relacji, motywowanie czy wywieranie wpływu na innych. Są one często niezbędne do osiągnięcia prawdziwej efektywności w danej roli czy na danym stanowisku.

Marciniak, zastrzegając, że przedstawia skrótowo dorobek nad kompetencjami takich nauk jak socjologia, antropologia kultury, socjolingwistyka, psychologia, politologia, uznała za celowe podzielenie kompetencji na trzy rodzaje: na kompetencje komunikacyjne, społeczne i kulturowe. Pierwsze są rozumiane „jako idealna wiedza użytkowników danego języka i dotyczy reguł posługiwania się nim w zależności od sytuacji i roli społecznej”<sup>55</sup>. Drugą grupę tworzą dyspozycje psychiczne jednostki do osiągania własnych celów, budowania więzi emocjonalnych. Jest ona postrzegana „jako zdolność sprawczo-instrumentalna

---

<sup>54</sup> P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008, s. 36–38.

<sup>55</sup> E.M. Marciniak, *Kompetencje przywódcy politycznego...*, s. 103.

i adaptacyjna”<sup>56</sup>. Trzecia „to zdolność do uczenia się, przeżywania i tworzenia treści kultury”<sup>57</sup>.

Jednocześnie ta sama autorka zaproponowała drugą klasyfikację kompetencji z podziałem na kompetencje interpretacyjne, kreacyjne i koncyliacyjne. Pierwsze to umiejętności, doświadczenia umożliwiające czynienie świata zrozumiałym. Drugie to dyspozycja do tworzenia celów, określania potrzeb i możliwości. Trzecie to dyspozycja do działania pojednawczego, zapobiegania konfliktom, łagodzenia sporów, nieantagonizowania grupy społecznej<sup>58</sup>.

Rostkowski wyróżnia z kolei trzy rodzaje kompetencji. Pierwszy obejmuje kompetencje kluczowe (ang. *corecompetencies*), czyli te, które są wspólne dla wszystkich osób w organizacji. Zadaniem takich kompetencji jest tworzenie spójnej i jednolitej kultury organizacyjnej. W procesie ich badań stanowią podstawę do porównań między pracownikami danej organizacji. Drugi rodzaj to kompetencje specyficzne dla funkcji (ang. *function-specificcompetencies*). Posiadają je osoby, które pracują w określonych obszarach działalności organizacji (np. marketing albo sprzedaż). Na bazie tego rodzaju kompetencji można dokonywać porównywania pomiędzy pracownikami danego obszaru w organizacji oraz planowania rozwoju danej osoby (np. budowanie ścieżki kariery). Do trzeciego rodzaju zaliczają się kompetencje specyficzne dla roli (ang. *role-specificcompetencies*). Bywają nazywane kompetencjami hierarchicznymi. Wymagane są w zależności od roli, jaką osoba ma w danej organizacji (np. przywódca). Na ich podstawie można dokonywać porównania pracowników, którzy pełnią role na tym samym szczeblu w hierarchii organizacyjnej<sup>59</sup>. Uwagę przyciągają kompetencje o charakterze komparatystycznym, czyli kompetencje specyficzne dla funkcji. Pojawia się jednak

---

<sup>56</sup> Tamże, s. 103–104.

<sup>57</sup> Tamże, s. 104.

<sup>58</sup> Tamże, s. 106–110.

<sup>59</sup> A. Szczęsna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Warszawa 2004, s. 59.

wątpliwość, w jaki sposób dokonywać ich pomiaru i oceny oraz czy istnieje możliwość diagnozowania i oceniania tym samym narzędziem różnych kompetencji na różnych stanowiskach pracy.

Wypada zwrócić tu uwagę także na kompetencje kluczowe, czyli te, które z różnych powodów są najważniejsze zarówno dla organizacji, stanowiska pracy, jak i indywidualnego pracownika. Drucker uważa, że kluczowe kompetencje organizacji stanowią sumę tego, co ta potrafi robić najlepiej. W literaturze pojawiają się rozmaite koncepcje kompetencji kluczowych dla stanowiska oraz kompetencji organizacyjnych czy korporacyjnych, czyli wspólnych dla całej organizacji. Przykładowo Oleksyn twierdzi, że lepszym rozwiązaniem jest to, gdy w organizacji pojawiają się wybitne kluczowe kompetencje i niższy poziom pozostałych kompetencji. Zdaniem autora „wybitny strateg, pełen różnych wad, ale prowadzący organizację do wielkiego sukcesu jest dla niej cenniejszy niż menedżer starannie wykształcony, taktowny i sprawiedliwy”<sup>60</sup>.

Robert L. Katz wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności, które są potrzebne wszystkim kierownikom. Pierwsze to techniczne, czyli zdolność do posługiwania się metodami i technologią specjalności. Drugie – społeczne, czyli zdolność współpracy z innymi ludźmi, rozumienie ich i motywowanie zarówno poszczególnych osób, jak i grup. Kierownikowi potrzebne są umiejętności społeczne także we współpracy z innymi członkami organizacji i prowadzenia własnego zespołu roboczego. Trzecie – koncepcyjne – to zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji, umiejętność dostrzegania związków między czynnikami otoczenia, aby podjęte działania najlepiej służyły interesom całej organizacji<sup>61</sup>.

Katz wskazuje, że znaczenie tych umiejętności zależy od pozycji kierownika w danej organizacji. Na niższych szczeblach zarządzania ważniejsze są umiejętności techniczne, a dla średniego

---

<sup>60</sup> T. Oleksyn, dz. cyt., s. 21.

<sup>61</sup> J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie*, Gliwice 2011, s. 33.



kierownictwa umiejętności społeczne. Dla naczelnego kierownictwa umiejętności koncepcyjne będą przypuszczalnie najważniejsze. Badania przeprowadzone przez innych autorów potwierdzają tezę autora, zgodnie z którą określone umiejętności mają większe znaczenie na niektórych szczeblach zarządzania niż na innych<sup>62</sup>.

Model podziału kompetencji, aspirujący do miana holistycznego, przedstawili Delaware Le Deist oraz Jonathan Winterton. Powstał on z potrzeby stworzenia spójnej typologii kompetencji, ponieważ w różnych krajach różnie postrzega się najważniejsze kompetencje. Autorzy zwrócili uwagę, że Amerykanie największy nacisk kładą na kompetencje poznawcze, a z kolei Brytyjczycy na kompetencje funkcjonalne. Wyróżnili kompetencje poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje.

Kompetencje poznawcze, inaczej nazywane kognitywnymi, wiążą się ze zdolnościami człowieka do uczenia się, rozumienia oraz zapamiętywania, ale również z ciekawością i świeżością spojrzenia. Zdaniem autorów są one znacznie wyższe, kiedy człowiek unika postrzegania poprzez stereotypy czy uprzedzenia oraz nie jest podatny na wpływ innych ludzi.

Kompetencje funkcjonalne mają związek z wykonywaniem pracy na danym stanowisku, czyli sprawnym funkcjonowaniem. Każde stanowisko może rozwinąć nową, specyficzną grupę kompetencji, które są potrzebne do efektywnej pracy.

Kompetencje społeczne dotyczą relacji z innymi ludźmi. Są związane z łatwością nawiązywania oraz utrzymywania kontaktów, ale również z empatią i zdolnością współpracy. Zawiera się też w nich dążenie do wspólnych celów, umiejętność szanowania różnych poglądów oraz interesów, a także sprawne rozwiązywanie konfliktów.

Metakompetencje wiążą się z jednej strony z umiejętnością uczenia się i myślenia refleksyjnego, z drugiej strony ze zdolnością radzenia sobie w warunkach niepewności. W dużej mierze to te właśnie kompetencje decydują o możliwości przewodzenia innymi ludźmi<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Tamże.

<sup>63</sup> F. Delaware Le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, Vol. 8, No. 1, s. 40; T. Oleksyn, dz. cyt., s. 24.

Ryszard Walkowiak zaproponował z kolei model kompetencji menadżerów organizacji samorządowych (tabela 10), w którym uwzględnił zestaw 51 kompetencji<sup>64</sup>.

**TABELA 10**  
Model kompetencji menadżerów organizacji samorządowych

Kompetencje profesjonalne	Kompetencje biznesowe	Kompetencje społeczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• myślenie systemowe,</li> <li>• wiedza z dziedziny zarządzania, znajomość ustaw i przepisów,</li> <li>• zdolność przyswajania i rozumienia,</li> <li>• znajomość problemów gminy, myślenie strategiczne,</li> <li>• wyższe wykształcenie,</li> <li>• umiejętność tworzenia elastycznych struktur organizacyjnych,</li> <li>• umiejętności analityczne,</li> <li>• nastawienie na rozwój własny i współpracowników,</li> <li>• biegła znajomość języka angielskiego,</li> <li>• dobra kondycja fizyczna i psychiczna,</li> <li>• umiejętność planowania i organizowania pracy,</li> <li>• umiejętność podejmowania decyzji,</li> <li>• umiejętność delegowania uprawnień</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastawienie na ryzyko,</li> <li>• umiejętność budżetowania jednostek organizacyjnych,</li> <li>• elastyczne podejście do zmian, dbałość o jakość pracy,</li> <li>• staż prac w administracji,</li> <li>• umiejętność stawiania wymagań podwładnym,</li> <li>• inicjatywa,</li> <li>• kreatywność,</li> <li>• doświadczenie na stanowisku kierowniczym,</li> <li>• nastawienie na wyniki,</li> <li>• zdolności przywódcze,</li> <li>• umiejętność diagnozowania problemów organizacyjnych,</li> <li>• umiejętność obliczenia efektywności organizacji,</li> <li>• potrzeba osiągnięć,</li> <li>• umiejętność negocjacji,</li> <li>• poczucie odpowiedzialności,</li> <li>• umiejętność stosowania technik informatycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• twórcze nastawienie do pracy,</li> <li>• motywowanie do działania,</li> <li>• prawość i uczciwość,</li> <li>• pewność siebie,</li> <li>• kultura osobista,</li> <li>• okazywanie zaufania pracownikom,</li> <li>• umiejętność pracy w zespole,</li> <li>• umiejętność rozwiązywania konfliktów,</li> <li>• integracja pracy z życiem osobistym,</li> <li>• umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej,</li> <li>• odporność na stres,</li> <li>• dojrzałość/wrażliwość i odpowiedzialność społeczna,</li> <li>• umiejętność przekonywania,</li> <li>• poczucie własnej wartości,</li> <li>• rozumienie zachowań innych,</li> <li>• kontrola własnych emocji,</li> <li>• komunikatywność,</li> <li>• ambicja,</li> <li>• taktowność</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>64</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menadżera organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004, s. 126.

Wątpliwość budzi budowanie modelu w oparciu o tak szczegółowe kompetencje jak: biegła znajomość języka angielskiego, umiejętność budżetowania jednostek organizacyjnych czy staż pracy w administracji. Na pozytywną ocenę zasługuje zaś uwzględnianie w pracy menadżera jednostki samorządu terytorialnego takich kompetencji jak: kontrola własnych emocji, integracja pracy z życiem osobistym czy kreatywność.

### 3.3. Ocena kompetencji

Zdaniem Pawła Smółki pomiar kompetencji społecznych oznacza „zastosowanie wiedzy z zakresu diagnozy psychologicznej i odpowiednich narzędzi diagnostycznych do oceny predyspozycji danej jednostki do rozwoju umiejętności interpersonalnych i (lub) oszacowania posiadanej przez nią wprawy w podejmowaniu wybranych wyzwań interpersonalnych”<sup>65</sup>. Pomiar psychologiczny, w tym ocena predyspozycji i umiejętności leaderskich, ma często charakter reaktywny, a więc pojawia się druga osoba, dokonująca oceny funkcjonowania interpersonalnego danej jednostki, a osoba badana ma świadomość, że jest poddawana badaniu, co wpływa na jej zachowanie i udzielane przez nią informacje. W celu minimalizowania reaktywności zaleca się, aby proces pomiaru miał charakter standaryzowany, czyli ustrukturyzowany, opisany krok po kroku, przeprowadzony zgodnie z zasadami wobec każdej badanej osoby. Smółka uważa, że badając kompetencje interpersonalne, należy zachowywać ostrożność podczas interpretacji i formułowania zaleceń, ale także mieć świadomość, że odstępstwa od standardowej procedury badania powodują, że nie wiemy, co dokładnie podlega pomiarowi.

Proces oceny funkcjonowania interpersonalnego można podzielić na trzy etapy:

1. zbieranie informacji o predyspozycjach i kompetencjach;

---

<sup>65</sup> P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008, s. 49.

2. interpretowanie zebranych danych;
3. formułowanie zaleceń.

Wyróżnia się trzy główne cele pomiaru kompetencji:

1. diagnozę, czyli ocenę aktualnego poziomu funkcjonowania osoby;
2. retrognose, czyli określenie prawdopodobnych przyczyn aktualnego poziomu funkcjonowania;
3. prognozę, czyli ocenę prawdopodobnego poziomu funkcjonowania w określonej sytuacji społecznej<sup>66</sup>.

W badaniu kompetencji i ich ocenie powinno się identyfikować ich rodzaje oraz poziomy<sup>67</sup>.

Proces oceniania kompetencji interpersonalnych nabiera coraz większej rangi nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w administracji oraz organizacjach pozarządowych. Podejmowane są próby przygotowywania metod oceny w taki sposób, by w jak największym stopniu odzwierciedlały rzeczywistość oraz dawały jak najbardziej rzetelny i pełny obraz kompetencji danej osoby. Coraz rzadziej stosowanymi metodami oceny kompetencji są oceny jednoźródłowe, pochodzące bądź od osoby ocenianej (w drodze samooceny), bądź od osoby oceniającej (metoda oceny 90 stopni). Informacje pozyskane od jednego człowieka mogą być zdeformowane zarówno czynnikami wewnętrznymi (np. samopoczucie czy stan zdrowia w chwili badania), jak i zewnętrznymi (np. sympatia/antypatia w stosunku do osoby badanej). Z kolei informacje pochodzące wyłącznie z samooceny bądź z oceny drugiej osoby przestają mieć wartość szczególnie w tych organizacjach, które dążą do uzyskania najbardziej wiarygodnego obrazu danej jednostki w celu planowania rozwoju jej kompetencji. Stąd, aby zwiększyć efektywność oceny, uzyskać jej szersze spektrum, zaczęto wykorzystywać wieloźródłowe metody. Do najczęściej stosowanych należą metoda 180 stopni oraz metoda 360 stopni. Uzyskane wyniki powinny służyć przygotowaniu zaleceń w sprawie rozwoju kompetencji danej osoby. Głównym celem badań

---

<sup>66</sup> Tamże, s. 49–59.

<sup>67</sup> R. Boyatzis, *The Competent Manager...*, s. 20–25.

i oceny kompetencji przywódczych powinien być pozytywny, mierzalny oraz długoterminowy rozwój przywództwa<sup>68</sup>.

Przy wyborze metody oceny kluczowe wydają się: cel badania, dostępność środków finansowych, dostępność zasobów organizacyjnych, liczba osób objętych badaniem, częstotliwość oceny, wcześniejsze doświadczenia.

Wśród celów badania wymienia się m.in.:

- rozwój (np. planowanie działań rozwojowych, budowanie ścieżki kariery);
- ocenę efektywności (np. awans/zwolnienie);
- ustalanie wynagradzania (np. opracowanie systemu premiowania)<sup>69</sup>.

Jeśli chodzi o środki finansowe, to najmniej kosztowną metodą jest jednoźródłowa, czyli samoocena albo wyłączona ocena przełożonego. Odchodzi się jednak od tego rodzaju oceniania, gdyż nie dostarcza ono wystarczająco rzetelnych danych. Najbardziej kosztowna jest metoda 360 stopni, ponieważ angażuje stosunkowo najwięcej osób do przeprowadzenia jednego badania.

Przy uwzględnianiu dostępności zasobów organizacyjnych należy wziąć pod uwagę czas niezbędny do zaplanowania i przeprowadzenia oceny. Im więcej osób zostanie uwzględnionych w badaniu, tym dłuższy czas wszystkich etapów oceny: przygotowywania, prowadzenia oraz ewaluacji. Niezbędne jest dokonanie analizy, czy w danej organizacji znajduje się specjalista, który posiada kompetencje niezbędne do przeprowadzenia całego procesu. Jeżeli nie ma takiej osoby, to należy uwzględnić, czy organizacja ma możliwości wsparcia przez specjalistów, którzy: po pierwsze przeprowadzą ocenę całościowo, czyli oprócz pomiaru dokonają analizy oraz zaplanują kierunki rozwoju, po drugie wykonają cały proces w sposób profesjonalny, z uwzględnieniem takich aspektów jak zapewnienie osobom biorącym

---

<sup>68</sup> *Guide to 180 degree Feedback*, The Ohio State Uniweristy, <http://static.ehe.osu.edu/downloads//human-resources/performance/hr-180-degree-guide.pdf>, s. 1 (dostęp: 20.03.2019 r.).

<sup>69</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 236–261.

udział w badaniu pełnej anonimowości czy poszanowania praw każdego respondenta, w tym prawa do odmowy odpowiedzi na część pytań.

Jeżeli planuje się objęcie badaniem większej liczby osób, to polecane są narzędzia informatyczne. Jeżeli natomiast badania mają mieć bardzo jakościowy charakter i dotyczą przykładowo kompetencji przywódczych, to niezbędny jest osobisty kontakt, stąd proces będzie zdecydowanie bardziej pracochłonny.

Przy planowaniu całego procesu oceny powinno się brać pod uwagę, jak często będzie dokonywana ocena wybranych osób. Badani powinni zostać poinformowani, kiedy zostaną poddani kolejnej ocenie, ponieważ to zapewnia im komfort planowania rozwoju swoich kompetencji. Mogą wówczas zaplanować, które z nich będą rozwijać w danym okresie. W przypadku liderów najlepiej cały proces zaplanować z nimi w dłuższej perspektywie. Powinno się też zwrócić uwagę na to, czy osoby biorące udział w badaniu mają już wcześniejsze doświadczenia z użyciem danej metody. Jednostkom, które uczestniczyły w tego typu ocenach, prawdopodobnie wystarczy krótkie wprowadzenie. Te z kolei, które spotykają się pierwszy raz z takim ocenianiem, powinny być rzetelnie wprowadzone w badania, dodatkowo należy monitorować przebieg oceny<sup>70</sup>.

Wśród metod oceny kompetencji wyróżniane są głównie: testy, wywiady, oceny wieloźródłowe oraz ośrodki oceny. Testy mogą być używane w różnych celach. Najczęściej stosowanymi są testy merytoryczne – służą do pomiaru np. wiedzy z danej specjalności czy umiejętności językowych. Częściej wykorzystuje się je jednak przy zatrudnianiu pracowników niż przy ocenianiu kompetencji. Rodzajem testu jest inwentarz biograficzny, który głównie służy do identyfikacji kompetencji społecznych. Pytania dotyczą doświadczeń życiowych danej osoby oraz jej postaw i opinii wobec nich. Badanie preferencji do podejmowania działań w określonych

---

<sup>70</sup> Tamże, s. 236–261.

sytuacjach może stanowić efektywną metodę pomiaru kompetencji<sup>71</sup>. Istnieją również bardziej specyficzne rodzaje testów, takie jak kompetencyjne oraz sytuacyjne<sup>72</sup>.

Wywiady stanowią często dobre uzupełnienie wyników uzyskanych w testach kompetencyjnych. Wyróżniamy wywiady biograficzne, behawioralne lub sytuacyjne. Pierwszy rodzaj to interaktywna forma inwentarza biograficznego; w głównej mierze koncentruje się na społecznych i zawodowych doświadczeniach badanej osoby. Wywiad behawioralny skupia się na typowych dla jednostki zachowaniach występujących w określonych okolicznościach, na podstawie których przewidujemy przyszłe zachowania. Z kolei wywiad sytuacyjny to interaktywna forma testu kompetencyjnego, w którym oceniana osoba wskazuje prawdopodobieństwo zachowania w określonej sytuacji<sup>73</sup>.

W badaniu kompetencji drogą wywiadów ważne jest, aby każda z osób oceniających (w tym samooceniających) otrzymała ten sam zestaw pytań, z taką samą skalą odpowiedzi. Wielość i różnorodność źródeł w ocenie kompetencji wpływa na lepszą jej jakość. Uzyskane informacje zwrotne pozwalają osobie badanej nie tylko poznać, ale i zrozumieć swoje mocne i słabe strony, co stanowi warunek do wzmacniania czy rozwijania kompetencji<sup>74</sup>.

Do skutecznego badania i oceniania kompetencji stworzono już w latach 30. i 50. XX w. wieloczynnikowe, zaawansowane metody,

---

<sup>71</sup> R.A. Emmons, E. Diener, R.J. Larsen, *Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No. 51, s. 815–826.

<sup>72</sup> P. Smółka, *Kompetencje społeczne...*, s. 49–59.

<sup>73</sup> R.I. Dipboye, K. Wooten, S.K. Halverson, *Behavioral and Situational Interviews*, [w:] *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, J.C. Thomas (ed.), New Jersey 2014, s. 273–316.

<sup>74</sup> Por. S. Hurley, *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 5, s. 203.

nazywane się ośrodkami oceny<sup>75</sup> oraz centrami rozwoju<sup>76</sup>. Klasyczne Assessment Centre było stworzone na potrzeby badania kompetencji kandydatów podczas procesów selekcji i doboru pracowników do organizacji. Istnieje wiele przesłanek dla stosowania oceny Assessment Centre, jednak do podstawowych należą: pomiar aktualnych kompetencji kandydata albo przegląd całości lub części kompetencji uzyskanych w trakcie wcześniejszych

---

<sup>75</sup> „Ośrodek oceny (Assessment Center) jest metodą skutecznej weryfikacji zawodowej, którą można stosować w selekcji, ocenie pracowników oraz planowaniu zasobów ludzkich. Stanowi ona zbiór testów i narzędzi sprawdzających, które mają na celu umożliwić obsadzenie wysokich stanowisk kierowniczych. Polega na przeprowadzeniu ćwiczeń odzwierciedlających charakter zadań, które wykonywane są na stanowisku pracy, na które jest poszukiwana osoba. Ośrodek oceny stosuje się poprzez powołanie grupy ekspertów, którzy oceniają małą, kilkuosobową grupę kandydatów pod względem kwalifikacji, cech osobowych, zachowań. Bada ono wiedzę, umiejętności techniczne oraz umiejętności społeczne kandydatów. Sprawdza się wiarygodność tych osób oraz oddziela umiejętności i cechy deklarowane od faktycznie posiadanych. Należy zweryfikować wymagane przez rekrutujących predyspozycje, jakie kandydat będzie mógł wykorzystać na danym stanowisku pracy. Badanie trwa od jednego do (rzadziej) nawet kilku dni”, *Assessment Center*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Assessment\\_center](https://mfiles.pl/pl/index.php/Assessment_center) (dostęp: 24.03.2019 r.). Zob. też: A. Zachariasz-Łobodzińska, *Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników* (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 55.

<sup>76</sup> Centrum rozwoju (Development Center) to jedno z narzędzi stosowanych w praktyce zarządzania do oceny kompetencji oraz potencjału pracowników. Jest to metoda, która za pomocą kompleksowego opisu, wynikającego z obserwacji pracowników przez wykwalifikowanych asesorów, pozwala na określenie mocnych stron oraz obszarów rozwojowych pracownika. Uczestnicy Development Center poddawani są serii ćwiczeń i symulacji mających odzwierciedlić ich naturalne lub pożądane środowisko pracy.

„Rezultatem powyższych działań jest stworzenie Indywidualnego Planu Rozwoju pracownika, w którym zostają zaprojektowane niezbędne działania mające na celu zniwelowanie luki kompetencyjnej. Indywidualny Plan Rozwoju umożliwia również zaprojektowanie dalszej ścieżki kariery pracownika oraz określenia zadań najbardziej odpowiadających umiejętnościom danej osoby”, *Development Center*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Development\\_center](https://mfiles.pl/pl/index.php/Development_center) (dostęp: 24.03.2019 r.).



etapów kariery. Z kolei jeśli chodzi o przesłanki stosowania Development Centre, to do głównych zaliczamy: przeprowadzenie wyłącznie oceny kompetencji bądź też jej połączenie z wypracowaniem planu rozwoju badanej jednostki<sup>77</sup>. Niemniej jednak w pierwotnym zamyśle Development Centre stworzono w celu oceny kompetencji aktualnie zatrudnionych pracowników, żeby identyfikować ich potrzeby i planować rozwój. Ze względu na bardzo dużą czasochłonność oraz konieczność angażowania dużych środków finansowych metody te są głównie stosowane do oceny osób zajmujących wyższe stanowiska<sup>78</sup>.

Na potrzeby moich badań przyjąłam niewzmiankowaną wyżej metodę oceny 360 stopni, nazwaną przeze mnie metodą oceny „Lider 360”. Wymaga to wyjaśnienia. Znane szeroko są przede wszystkim wspomniane wcześniej metody oceny: 360 stopni, 180 stopni i 90 stopni. Nazwa „360 stopni” oznacza okrąg wypełniony ocenianym i trzema kategoriami oceniających. Tym samym dzieli się on na cztery ćwiartki. Jeśli kategorii osób oceniających jest więcej niż trzy, metodę nazywa się 360 stopni plus<sup>79</sup>, a okrąg dzieli się na więcej części. Tradycyjnie respondentami mogą tu być: „bezpośredni przełożony, przełożeni wyższego szczebla, kierownicy zespołów zawodowych, podwładni, członkowie zespołu, pracownicy na równorzędnych stanowiskach, specjaliści do spraw personalnych, klienci wewnętrzni, klienci zewnętrzni, oceniany pracownik (samoocena)”<sup>80</sup>. Jest kwestią wyboru, jakie cztery kategorie osób wypełnią cztery ćwiartki modelu 360 stopni

---

<sup>77</sup> Ch. Woodruffe, *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003, s. 54–60.

<sup>78</sup> K. Adams, *Development centers*, „IRS Employment Review” 1995, No. 596, s. 16.

<sup>79</sup> M. Perczak, *Metoda wieloźródłowa – dla kogo ocena 360/270/180 stopni?*, <https://emplo.pl/blog/hr-owa-matematyka-dla-kogo-ocena-360270180-stopni/> (dostęp: 28.03.2019 r.).

<sup>80</sup> M. Bartosik, P. Przeniosło, *Model 360 stopni*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Model\\_360\\_stopni](https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_360_stopni) (dostęp: 28.03.2019 r.).

lub więcej części modelu 360 stopni plus. Okrąg w modelu metody oceny 180 stopni także dzieli się na cztery ćwiartki, z tym że dwie pozostają puste, gdyż ocena jest dwuźródłowa. Oceny dokonuje przełożony i osoba samooceniająca się – podwładny<sup>81</sup>. We wspomnianym modelu metody oceny 90 stopni w okręgu wypełniona jest tylko jedna ćwiartka. Oceniającym jest przełożony. Można sobie wyobrazić także sytuację, w której ćwiartkę wypełnia jakkolwiek osoba zajmująca jakąkolwiek pozycję, łącznie z kierowniczą, przywódczą, która ocenia się sama. Na koniec zostaje jeszcze stosunkowo nowa metoda oceny, czyli metoda 270 stopni, którą w 2011 r. wydedukowała Sidor-Rządkowska. Autorka napisała, że nie zetknęła się „wprawdzie dotychczas z takim terminem, ale może czas go wprowadzić?”<sup>82</sup>. Ocena dokonywana tą metodą jest trójźródłowa. Informacje pochodzą tu od „przełożonego, współpracowników i osoby ocenianej” i – co brzmi nieco niejasno – najczęściej obejmuje się nią osoby, „które nie mają podwładnych”<sup>83</sup>. Trudno sobie wyobrazić przełożonego, który nie ma podwładnego.

Do oceny kompetencji przywódców organizacji pozarządowych można zastosować każdą z przedstawionych metod. W badaniach można uwzględnić samooceny liderów, ich najbliższych współpracowników, czyli członków zarządów, pracowników zatrudnionych przez organizację, członków organizacji, wolontariuszy współpracujących z organizacją, jeśli tacy są, zewnętrznych współpracowników liderów i beneficjentów działań organizacji pozarządowej, jeśli tacy są. Optymalny wybór kategorii osób oceniających lidera zależy od rodzaju organizacji. Bez wątpienia inne wyzwania stoją przed badaczem kompetencji lidera partii politycznej, związków zawodowych, a inne przed badaczem

---

<sup>81</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 247–248; A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25(1), s. 11–12; The Ohio State University, *Guide to 180 degree Feedback*, <http://static.ehe.osu.edu/downloads//human-resources/performance/hr-180-degree-guide.pdf>, s. 2–5 (dostęp: 20.03.2019 r.).

<sup>82</sup> M. Sidor-Rządkowska, dz. cyt., s. 75–76.

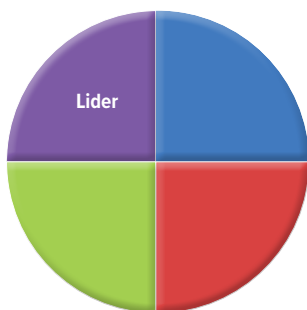
<sup>83</sup> M. Perczak, dz. cyt.

organizacji charytatywnej. Wybierając metodę badań, należało kierować się przede wszystkim możliwościami uzyskania ocen. Uznałam, że ze względu na ograniczony czas na badania przeprowadzanie ich w pojedynkę, ograniczone fundusze i inne przyczyny właściwym będzie zastosowanie czteroźródłowej oceny, stąd przyjąłam model metody oceny 360 stopni. Badaniami zostali objęci liderzy, ich najbliżsi współpracownicy, pracownicy i wolontariusze. Ze względu na intensywność kontaktów z liderami właśnie najbliższym współpracownikom, pracownikom i wolontariuszom są oni znani najlepiej.

#### RYSUNEK 9

I wariant modeli metod oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych

Metoda 90 stopni – samoocena lidera



Metoda 180 stopni – 2 źródła



Metoda 270 stopni – 3 źródła



Metoda 360 stopni – 4 źródła



Źródło: opracowanie własne.

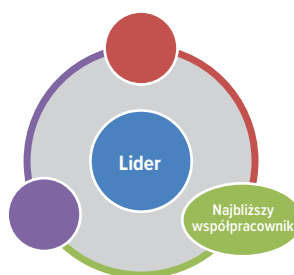
**RYSUNEK 10**

II wariant modeli metod oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych

Metoda jednoźródłowa – samoocena lidera



Metoda dwuźródłowa



Metoda trójźródłowa



Metoda czteroźródłowa



Źródło: opracowanie własne.



## ROZDZIAŁ IV

# Badania metodą oceny Lider 360°

### 4.1. Założenia metody oceny Lider 360°

Metoda oceny Lider 360° została opracowana na potrzeby badania kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych. Jest ona z jednej strony rezultatem moich przemyśleń zrodzonych w trakcie dokonywania przeglądu wiedzy na temat organizacji pozarządowych, przywództwa i kompetencji, które zawiera literatura naukowa, a z drugiej – wynikiem obserwacji działań szefów i aktywistów organizacji pozarządowych, zatrudnionych w nich pracowników i angażujących się wolontariuszy, prowadzonych przeze mnie w trakcie zawodowych kontaktów z nimi oraz odbytych rozmów. Metodę oceny Lider 360° opracowałam przede wszystkim po to, aby przedstawić moją wizję struktury kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych oraz zbadać nią jakość kompetencji przywódców tych organizacji. Dlaczego zdecydowałam się na takie rozwiązanie? Po pierwsze, aby sprawdzić efektywność zastosowanej metody. Po drugie, aby dowiedzieć się, jaki jest stan kompetencji przywódczych w zbadanych organizacjach. Po trzecie, aby w wypadku pozytywnego odbioru zastosowanej metody polecać ją do wykorzystania w codziennej praktyce.

Wyników badań nie można uogólniać, gdyż nie były one prowadzone na reprezentatywnej próbie losowej. Ilość respondentów ograniczyłam, kierując się możliwościami zrealizowania badań.

Świadomie i celowo wybrałam liderów, których kompetencje chciałam zbadać. Również przywódcy świadomie i celowo wskazywali pozostałych badanych.

Zastosowaną metodą można zobrazować przynajmniej dwa obszary kompetencji:

- obszar wzmacniania – tworzony przez kompetencje zdiagnozowane na wysokim lub bardzo wysokim poziomie i wymagające wyłącznie wzmacniania,
- obszar rozwijania – tworzony przez kompetencje, w których zostały zdiagnozowane luki wymagające ich zminimalizowania lub niwelowania.

Za pomocą metody oceny Lider 360° można dokonać analizy, czyli pomiaru i oceny kompetencji przywódczych. **Pomiar** rozumiany jest tutaj jako proces przypisywania liczb lub też symboli pewnym zjawiskom, by relacje pomiędzy liczbami lub symbolami odzwierciedliły te pomiędzy mierzonymi atrybutami<sup>1</sup>. Cechami pomiaru są przede wszystkim powtarzalność, rozumiana jako zgodność pomiarów wykonanych przy użyciu tej samej metody, oraz odtwarzalność, rozumiana jako możliwość uzyskiwania zbliżonego wyniku przy użyciu innej metody<sup>2</sup>. Pojęcie **oceny** odnosi się do wydawania sądu czy opinii o kimś lub o czymś w wyniku analizy<sup>3</sup>. **Analiza** jest połączeniem pomiaru oraz oceny. W węższym ujęciu będzie interpretować otrzymane w wyniku pomiaru naukowe stosunki ilościowe między liczbami przyporządkowanymi mierzonym obiektom czy zjawiskom. W szerszym ujęciu będzie zaś badać jakościowe aspekty cech lub składniki obiektu, a także powiązania pomiędzy nimi. Stworzone narzędzie zawiera zatem ważne elementy analizy jakościowej, która opiera się na opisie związków i zależności<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> W.S. Sarle, *Disseminations of the International Statistical Applications Insitute*, Wichita 1995, s. 61–66.

<sup>2</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008, s. 148.

<sup>3</sup> *Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), Warszawa 1978, s. 436.

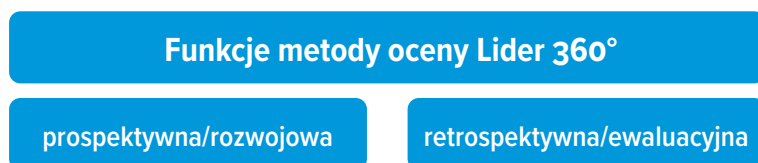
<sup>4</sup> I. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wrocław 2001, s. 16–19.

Metodą oceny Lider 360° badane są trzy kategorie (typy) kompetencji: wiedza, umiejętności oraz postawy, a konkretnie badanych jest 5 rodzajów wiedzy, 15 rodzajów umiejętności i 10 rodzajów postaw. W ramach rodzajów wiedzy umiejętności i postaw wyodrębniono szereg kompetencji, które je tworzą. Struktura kompetencji ma charakter uniwersalny z możliwością dostosowania do specyfiki konkretnej organizacji. Podmioty te mogą samodzielnie określić, które kompetencje są u nich np. progame, a które wyróżniające.

Badanie kompetencji metodą oceny Lider 360° może pełnić dwie funkcje, które prezentuje rysunek 11.

#### RYSUNEK 11

Funkcje metody oceny Lider 360°



Źródło: opracowanie własne.

**Funkcja prospektywna**, inaczej nazywana rozwojową, umożliwia planowanie rozwoju obecnych liderów oraz wylanianie potencjalnych liderów. Z kolei **funkcja retrospektywna**, inaczej nazywana ewaluacyjną, służy wyłącznie ocenie obecnych liderów, u których istnieje potrzeba dokonania analizy aktualnego poziomu kompetencji.

Ważną cechą uwzględnioną w metodzie oceny Lider 360° jest współzależność kompetencji. To założenie wynika z faktu, że bardzo trudno byłoby dokonać wyizolowania danej kompetencji i potraktować ją jako właściwość całkowicie niezależną czy oderwaną od innych kompetencji<sup>5</sup>. Dlatego ważna w metodzie oceny Lider 360° jest analiza wieloźródłowa, która pozwala na uzyskanie

<sup>5</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 36–37.



względnie pełnego obrazu kompetencji przywódczych nie tylko na podstawie samooceny lidera, ale również ocen jego współpracowników, pracowników i wolontariuszy. Dzięki wykorzystaniu oceny kompetencji metodą Lider 360° badana osoba może otrzymać informację zwrotną na temat tego, w jaki sposób jej kompetencje przywódcze (rozumiane jako suma wiedzy, umiejętności oraz postaw) są postrzegane przez otoczenie.

## 4.2. Wiedza przywódcy organizacji pozarządowej

W modelu metody oceny Lider 360° wyróżnionych zostało pięć kompetencji w obszarze wiedzy: wiedza z kierowania organizacją, wiedza z zarządzania zasobami ludzkimi, wiedza z finansów, znajomość prawa, wiedza na temat komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej (rysunek 12).

### 4.2.1. Wiedza z zakresu kierowania organizacją<sup>6</sup>

Tutaj od lidera organizacji pozarządowej powinno się wymagać jakiegoś stanu wiedzy z zakresu zarządzania organizacją. Spośród wielu kwestii, które wiążą się z tym obszarem, powinien wiedzieć, w jaki sposób stworzyć wizję i misję organizacji. Od idealnego lidera oczekuje się, że zaangażuje do tego procesu swoich pracowników i wolontariuszy przede wszystkim dlatego, że sens

---

<sup>6</sup> Na podstawie: P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012; H.K. Anheier, *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, London–New York 2005; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Warszawa–Kraków 1998; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017; E. Leś, *Udział społeczności w diagnozie potrzeb i rozwoju lokalnym*, [w:] *Profesjonalny menedżer w NGO*, K. Iwińska, A. Radiukiewicz (red.), Warszawa 2011.

istnienia organizacji powinna rozumieć każda osoba zaangażowana w jej działania. Przywódca powinien mieć również wiedzę na temat wyznaczania celów organizacji. Warto, żeby znał możliwości zastosowania metod ich formułowania, np. metodę SMARTER, zgodnie z którą cel powinien być: konkretny (S – *simple*), mierzalny (M – *measurable*), ambitny (A – *ambitious*), realny (R – *realistic*), określony w czasie (T – *Time-bound*), ekscytujący (E – *exciting*) oraz spisany (R – *recorded*). Dobry lider powinien wiedzieć, w jaki sposób zaplanować rozwój organizacji oraz zadbać o spójność realizowanych działań.

**RYSUNEK 12.**

Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: wiedza



Źródło: opracowanie własne.

Warto, aby lider znał zasady tworzenia strategii rozwoju organizacji. Ma ona bowiem kluczowe znaczenie dla sukcesywnego zwiększania stabilności działań, zatrudniania pracowników,

zwiększania przychodów organizacji czy poszerzania grona odbiorców. Skuteczne planowanie rozwoju pozwala na zachowywanie spójności prowadzonych w organizacji działań. Dzięki temu procesowi lider ma komfort realizowania wyłącznie wybranych działań. Nie musi decydować się na te, które odbiegają od misji i wizji oraz mają jedynie służyć zachowaniu płynności finansowej. Bardzo ważnym aspektem kompetencji zarządzania, szczególnie w trudnych okresach, jest wiedza z zakresu identyfikowania ryzyka. Przywódca organizacji pozarządowej musi znać sposoby analizowania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń oraz szans nie tylko w ramach jednorazowych akcji czy projektów, ale także w długofalowej perspektywie funkcjonowania organizacji.

Mądry lider jest zobowiązany wiedzieć, w jaki sposób dobrać osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania, a ponadto jak badać kompetencje swoich pracowników oraz wolontariuszy. Na podstawie uzyskanych informacji powinien przydzielić im role oraz zadania. Przywódca organizacji pozarządowej musi wykazywać wiedzę na temat tego, jak kontrolować jej działalność. Warto, żeby dobrze znał zasady prawidłowego doboru współpracowników odpowiedzialnych za monitorowanie działań na poszczególnych szczeblach. Obowiązkiem lidera jest również: pozyskanie wiedzy na temat identyfikowania mocnych i słabych stron organizacji, poznanie narzędzi niezbędnych do tego procesu i zrozumienie ich zastosowania. Przywódca powinien, oprócz analizy mocnych i słabych aspektów funkcjonowania organizacji wewnątrz, badać również szanse i zagrożenia pojawiające się z zewnątrz. Przywódca organizacji społecznej musi mieć też świadomość wpływu środowiska lokalnego na funkcjonowanie organizacji i wiedzieć, że organizacja nie może działać sprawnie w oderwaniu od swojego otoczenia. Odpowiedzialny lider jest zobowiązany posiadać wiedzę z zakresu badania potrzeb odbiorców organizacji oraz znać metody prowadzenia systematycznej i skutecznej diagnozy środowiska lokalnego. Co więcej, musi wiedzieć, w jaki sposób badać konkurencję. Powinien być świadomy tego, że w dobie znacznego wzrostu liczby organizacji oraz ekonomizowania ich działań badanie ofert innych podmiotów jest niezbędne.

#### 4.2.2. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>7</sup>

Lider organizacji pozarządowej jest zobowiązany osiągnąć wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym: poznać metody planowania strategii rozwoju zespołu, sposoby badania potrzeb jego członków oraz analizowania ich mocnych i słabych stron. Bardzo istotne jest również zrozumienie wpływu otoczenia i czynników zewnętrznych na zespół. Przywódca musi mieć wiedzę z zakresu formułowania celów zespołu i opracowywania harmonogramu jego działań. To niezwykle ważne, by rozumiał procesy związane z prowadzeniem zespołu i wiedział, w jaki sposób zaplanować monitoring jego rozwoju.

Od skutecznego lidera oczekuje się również znajomości metod i narzędzi prowadzenia selekcji i rekrutacji pracowników zarówno do stałego zespołu, jak i poszczególnych zespołów projektowych czy pojedynczych akcji. Przywódca musi wiedzieć, które z różnorodnych działań zastosować, aby wyselekcjonować i zrekrutować najlepszy zespół. Powinien mieć także świadomość, że skoro najważniejsi w organizacji są ludzie, to musi osiągnąć wiedzę na temat metod oceniania potencjału pracowników.

Przywódca organizacji pozarządowej powinien również dysponować wiedzą z zakresu metod podnoszenia kompetencji pracowników takich jak: szkolenia, *coaching*, *mentoring* czy gry przestrzenne. Niezbędna jest także znajomość metod i narzędzi motywowania pracowników oraz analizowania i monitorowania ich rozwoju. Lider musi znać zasady procesu grupowego, a także metody budowania współpracy w zespole. Co istotne, powinien mieć świadomość, że konflikt jest nieodłącznym etapem

---

<sup>7</sup> Na podstawie: M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Warszawa 2016; G.C. Thornton, D.E. Rupp, *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*, New York 2006; M. Armstrong, *A handbook of humanresource management practice*, London–Philadelphia 2007; *Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami. Zasady organizacji przyjaznej wolontariuszom*, W. Rustecki (red.), Warszawa 2011.

budowania zespołu, a rola przywódcy w moderowaniu procesu grupowego i czuwaniu nad nawiązaniem oraz podtrzymywaniem relacji w zespole jest niepodważalna.

Od przywódcy organizacji pozarządowej oczekuje się również znajomości skutecznych metod pozyskiwania wolontariuszy. Lider musi wiedzieć, że każde działanie organizacji jest możliwością zdobycia nowych osób, które podejmą współpracę. Ważne, by miał również świadomość, jak ważna jest rola koordynatorów wolontariatu albo mentorów we wdrażaniu oraz wspieraniu wolontariuszy w codziennych działaniach. Dobry lider powinien znać różnorodne metody i narzędzia motywowania wolontariuszy (w tym możliwość rozwoju i samorealizacji, udziału w szkoleniach czy wyjazdach integracyjnych, angażowania w tworzenie misji i wizji oraz budowania strategii rozwoju organizacji). Musi też wiedzieć, w jaki sposób je stosować i dopasować do poszczególnych osób. Niezwykle ważne jest również zrozumienie potrzeb wolontariuszy po to, by dołączali do jego zespołu, a w przyszłości również sukcesywnie realizowali z nim kolejne działania. Lider powinien także rozumieć, że ludzi trzeba motywować nie tylko „od święta”, ale również – a może przede wszystkim – w codziennych działaniach. Przywództwo w organizacji pozarządowej wiąże się także ze znajomością narzędzi tworzenia organizacji przyjaznej wolontariuszowi. Liderzy muszą mieć świadomość, jak ważne jest dbanie o wolontariuszy; powinni też wiedzieć, jakie działania wdrażać, żeby współpracowali oni z organizacją przez dłuższy czas. Przywódca organizacji powinien być świadomy, że każdy pracownik i wolontariusz to najlepszy ambasador organizacji, również po zakończeniu współpracy.

### 4.2.3. Wiedza z zakresu finansów<sup>8</sup>

Lider organizacji pozarządowej musi posiadać wiedzę z zakresu finansów, w tym przede wszystkim wiedzieć, w jaki sposób planować je w organizacji. Przywódca jest zobligowany znać przynajmniej podstawowe zasady księgowości, nawet jeśli zatrudnia do tego specjalistów. Lider organizacji pozarządowej powinien znać zasady finansowania działań organizacji oraz wiedzieć, w jaki sposób prowadzić działalność statutową nieodpłatną oraz odpłatną. Ważne, by w pełni rozumiał zasady dotyczące każdej z tych działalności i był świadomy, że cały zysk ma służyć wyłącznie realizacji celów statutowych organizacji. Co więcej, przywódca musi wiedzieć również, w jaki sposób prowadzić działalność gospodarczą w organizacji. Ze względu na potrzebę dywersyfikowania, a przede wszystkim ekonomizowania działań organizacji coraz więcej liderów powinno decydować się na tę formę pozyskiwania środków.

Z biegiem lat przybywa organizacji pozarządowych, a tym samym rośnie konkurencja w ubieganiu się o środki publiczne. Lider musi mieć świadomość, że z biegiem lat środki finansowe, szczególnie z programów realizowanych przez Unię Europejską, będą się kurczyć, dlatego jeśli chce rozwijać swoją organizację, musi podjąć wyzwanie prowadzenia działalności gospodarczej. Lider powinien więc zaplanować działalność, żeby przynosiła z roku na rok coraz większe zyski. Jest zobowiązany wiedzieć, w jaki sposób pozyskiwać środki na realizowanie działań organizacji – nie tylko akcji, ale również projektów krótko- i długoterminowych.

---

<sup>8</sup> Na podstawie: *Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą?*, E. Gałka (red.), Poznań 2014; J.J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Warszawa 2008; T. Bruski, *Podstawy zarządzania finansami w organizacji pozarządowej*, [w:] *Profesjonalny menedżer w NGO*, K. Iwińska, A. Radiukiewicz (red.), Warszawa 2011; *Jak przygotować plan zbierania funduszy*, Ł. Dębski (red.), Warszawa 2002; J.L. Bosscher, *Commercialization in Nonprofits: Tainted Value?*, „SPNA Review” 2009, Vol. 5; *Fundraising. Teoria i praktyka*, J. Mika (red.), Kraków 2014.

Przywódca powinien mieć świadomość możliwości korzystania ze wsparcia różnorodnych grantodawców i organizowanych przez nich konkursów dotacyjnych. Musi również posiadać dużą wiedzę na temat przygotowywania wniosków o dofinansowania, aby zwiększyć do maksimum prawdopodobieństwo pozyskania dotacji. Kluczowe dla rozwoju organizacji jest jednak to, żeby jej przywódca był świadomy konieczności zapewniania stabilności finansowej poprzez dywersyfikację źródeł przychodów. Panujące zjawisko tzw. grantozny, czyli uzależnianie prowadzenia działalności od pozyskanych dotacji, nieuchronnie prowadzi do zamykania części organizacji. Dlatego doskonały lider musi być świadomy konieczności prowadzenia działalności odpłatnej oraz gospodarczej.

Przywódca organizacji pozarządowej powinien mieć także wiedzę z zakresu prowadzenia loterii oraz zbiórek publicznych. Musi rozumieć zasady związane z pozyskiwaniem statusu organizacji pożytku publicznego i wiedzieć, w jaki sposób pozyskiwać 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Lider organizacji pozarządowej jest więc zobowiązany posiadać dużą wiedzę na temat pozyskiwania środków na jej prowadzenie. Warto, by wiedział, jakie działania można podejmować, żeby nie obciążać finansowo organizacji kosztami stałymi, np. poprzez ubieganie się o obniżenie czynszu bądź zwolnienie z części opłat. W odniesieniu do lidera obowiązkowa jest też wiedza dotycząca sposobów zachowywania płynności finansowej. Dobrze, żeby rozumiał on złożoność tego procesu i konieczność jego rzetelnego planowania. Lider musi mieć świadomość, że w tym obszarze należy włączać specjalistów ds. *fundraisingu*, żeby zapobiec niestabilności finansowej w organizacji. Oczekuje się również, że będzie on wiedział, w jaki sposób współpracować ze sponsorami, w tym zdobędzie wiedzę dotyczącą zasad sponsoringu (np. konieczność prowadzenia działalności gospodarczej, żeby móc nawiązywać taki rodzaj współpracy). Skuteczny przywódca organizacji pozarządowej musi mieć świadomość, że o sponsorów należy dbać, a dodatkowo powinien wiedzieć, w jaki sposób przygotowywać dobrą ofertę sponsorską. Co więcej, skoro jego partnerzy przeważnie nie mają

czasu, to warto, aby wiedział, jak zorganizować współpracę, żeby ich nie obciążać.

#### 4.2.4. Wiedza z zakresu prawa<sup>9</sup>

Dobry przywódca powinien orientować się w sprawach formalno-prawnych prowadzenia organizacji pozarządowej. Nawet jeśli do złożonych zagadnień angażuje specjalistów – doradców bądź prawników – powinien posiadać elementarną wiedzę prawniczą. Jest zobowiązany poznać zasady zakładania organizacji pozarządowej i przekazać je innym, szczególnie członkom zakładanej przez siebie organizacji. Musi wiedzieć, w jaki sposób wypełnić dokumenty rejestracyjne i jakie są obowiązki wobec poszczególnych organów (w tym KRS, Urzędu Skarbowego) przy otwieraniu organizacji pozarządowej. Co więcej, oczekuje się od niego znajomości rodzajów organizacji pozarządowych oraz różnic, jakie występują w procesach ich zakładania oraz funkcjonowania.

Lider organizacji pozarządowej powinien bardzo dobrze znać przepisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w tym prowadzenia działalności statutowej nieodpłatnej i odpłatnej. Musi też wiedzieć, w jaki sposób wydzielić w organizacji poszczególne rodzaje działalności. Ma wiedzę z zakresu korzyści wynikających z prowadzenia działalności w różnych konfiguracjach z uwzględnieniem działalności gospodarczej. Oczekuje się, że przywódca będzie znał podstawowe wymogi prawne potrzebne do założenia oraz prowadzenia tego rodzaju działalności.

---

<sup>9</sup> Na podstawie: *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*; D. Moroń, *Wolontariat w trzecim sektorze, prawo i praktyka*, Wrocław 2009; P. Kledzik, *Działalność organizacji pozarządowych na rzecz realizacji celów publicznych. Studium administracyjno-prawne*, Warszawa 2013; K. Dąbrowska, K. Kopcińska, T. Schimanek, M. Świętczak, *Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa 2002.



Co więcej, lider musi znać organy nadzorujące (starostę, prezydenta miasta na prawach powiatu czy ministra właściwego) oraz kontrolujące (takie jak: Państwowa Inspekcja Pracy, Państwowa Inspekcja Sanitarna, prokuratura, urzędy kontroli skarbowej, Najwyższa Izba Kontroli czy Regionalna Izba Obrachunkowa). Przywódca organizacji pozarządowej jest zobowiązany posiadać wiedzę dotyczącą zasad zlecenia i realizowania zadań publicznych. Powinien wiedzieć, w jaki sposób przygotować wniosek o dofinansowanie, a przede wszystkim jakie obowiązki musi spełniać, żeby ubiegać się o uzyskanie środków na realizację zadania publicznego. Lider musi dysponować wiedzą dotyczącą realizowania zadań publicznych, w tym stosowania odpowiednich wzorów dokumentów, prawidłowego dokumentowania i archiwizowania prowadzonych zadań oraz poprawnego ich rozliczania, a także przygotowywania sprawozdania.

Ważne, żeby znał zasady uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego, który m.in. daje prawo do: otrzymywania 1% podatku od osób fizycznych, nieodpłatnego informowania przez radio i telewizję publiczną o działalności organizacji czy też zwolnienia z części podatków i opłat. Dobry przywódca organizacji pozarządowej musi bardzo dobrze przyswoić zasady odnoszące się do wolontariatu. Przede wszystkim powinien wiedzieć, w jaki sposób przygotowywać związane z nim dokumenty, takie jak porozumienie wolontarystyczne, karta aktywności wolontariusza czy ubezpieczenie. Powinien być bardzo świadomy tego, jak zgodnie z prawem współpracować z wolontariuszem, np. w kwestii: ubezpieczenia, diety czy przejazdów. Musi również wiedzieć, w jaki sposób postępować z wolontariuszami niepełnoletnimi i nieletnimi. Lider powinien znać zasady zamykania organizacji i w razie potrzeby wykorzystać swoją wiedzę do przeprowadzenia tego procesu.

#### 4.2.5. Wiedza z zakresu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej<sup>10</sup>

Od lidera organizacji pozarządowej oczekuje się dużej wiedzy z zakresu komunikacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Powinien rozumieć, że porozumiewanie się może przebiegać bardzo różnie z poszczególnymi grupami odbiorców, dlatego niezbędne jest poznanie różnorodnych metod i narzędzi komunikowania. Musi wiedzieć, w jaki sposób komunikować się z wolontariuszami, pracownikami oraz członkami zarządu. Warto, żeby różnicował narzędzia komunikowania w codziennej pracy, np. z zarządem wyłącznie kontakt osobisty i telefoniczny, z pracownikami głównie mailowy, a z wolontariuszami za pośrednictwem portali społecznościowych.

Lider musi mieć świadomość, że komunikacja powinna być procesem zaplanowanym, systematycznym, przygotowanym na podstawie badania potrzeb obu stron. Ważne, żeby posiadał wiedzę dotyczącą budowania strategii komunikowania, wiedział, w jaki sposób charakteryzować grupy odbiorców i jak badać ich specyficzne potrzeby. Lider powinien znać metody monitorowania komunikacji konkurencji. Musi też wiedzieć, jak prowadzić ewaluację komunikacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji.

Bardzo przydatna może okazać się również wiedza z zakresu przygotowywania materiałów informacyjnych. Przywódca powinien mieć świadomość, że muszą one być przygotowane zarówno rzetelnie, jak i atrakcyjnie. Winien znać zasady konstruowania

---

<sup>10</sup> Na podstawie: T. Sondej, *Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4; M. Łukasiuk, *PR NGO-sów. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych*, Warszawa 2014; K. Adams, G.J. Galens, *Komunikacja w grupach*, Warszawa 2008; R. Barański, A. Olejniczak, *Fundacje i stowarzyszenia. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną*, Warszawa 2005; B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004; B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wrocław 2011; M. Pacut, *Perspektywy rozwoju marketingu w organizacjach pozarządowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 194.

komunikatów dla pracowników, wolontariuszy i odbiorców bezpośrednich. Bardzo istotne jest również uświadomienie sobie, że szczególnie bez tej ostatniej grupy istnienie organizacji byłoby bezcelowe. To właśnie odbiorcy stanowią najważniejsze ogniwo, przez co większość działań jest podejmowana na ich rzecz. Lider musi wiedzieć, w jaki sposób komunikować się z odbiorcami bezpośrednimi, oraz rozumieć, że organizacja ma obowiązek utrzymywania z nimi stałego kontaktu oraz badania ich aktualnych potrzeb.

Lider powinien znać korzyści płynące z zastosowania różnorodnych narzędzi komunikowania (np. przy diagnozowaniu potrzeb z użycia anonimowych ankiet czy wykorzystania spacerów badawczych). Przywódca jest zobowiązany wiedzieć, w jaki sposób promować organizację w mediach społecznościowych. Musi mieć świadomość, że ten kanał jest aktualnie niezbędny, żeby prowadzić skuteczną komunikację zarówno z odbiorcami działań organizacji, jak i pracownikami oraz wolontariuszami. Bardzo oczekiwaną od lidera organizacji pozarządowej jest wiedza z zakresu współpracy z poszczególnymi sektorami. Powinien on wiedzieć, jak współpracować z jednostkami samorządu terytorialnego, i mieć świadomość, że nie zawsze osobami decyzyjnymi są te, które zajmują najwyższe stanowiska. Musi również zważać na to, że urzędnicy często są ograniczeni procedurami w podejmowaniu pewnych działań. Ponadto przywódca winien mieć wiedzę z zakresu współpracy z przedstawicielami mediów i potrafić dostosować przekaz w zależności od tego, czy informacja ma pojawić się w prasie, w radiu lub w telewizji. Co więcej, skuteczny lider powinien być świadomy, jak ważna jest współpraca z przedstawicielami innych organizacji pozarządowych. Musi widzieć, że nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi społecznikami jest kluczowe w rozwijaniu jego organizacji. Niezwykle ważne wydaje się też zrozumienie, że współpraca z innymi organizacjami prowadzi do synergii działań. Mądry lider ma świadomość różnic w wiedzy, umiejętnościach oraz postawach osób reprezentujących różne środowiska. Dlatego właśnie musi nieustannie zwiększać swoją wiedzę z zakresu komunikowania.

## 4.3. Umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej

W skład modelu metody oceny Lider 360° wchodzi 15 kompetencji z obszaru umiejętności: motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, myślenie strategiczne, organizowanie, dzielenie się przywództwem i upełnomocnienie, delegowanie zadań, budowanie zespołu, budowanie partnerstw, komunikowanie, rozwijanie potencjału ludzi, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie czasem i wyznaczanie celów, gotowość do zmian, kształtowanie wspólnej wizji, asertywność. Rysunek 13. prezentuje kompetencje przywódcze w obszarze umiejętności.

### 4.3.1. Umiejętność motywowania<sup>11</sup>

Dobry przywódca potrafi inspirować nie tylko siebie, ale również innych ludzi do podejmowania działań. Jego rolą jest poszukiwanie różnych sposobów mobilizowania. Warto, żeby zbudował system motywacyjny pracowników i wolontariuszy, dobierając różnorodne narzędzia i metody. W swoich działaniach musi bowiem skupiać potencjał innych osób, by osiągnąć z nimi wspólnie wyznaczony cel. Motywowanie wiąże się również z pozytywnym podejściem – dobry lider myśli i mówi pozytywnie nie

---

<sup>11</sup> Na podstawie: M. Romanowski, A. Szmyt-Boguniewicz, *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Sektor 3, Wrocław 2012; J.E. Adair, *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, London–Philadelphia 2006; J.E. Adair, *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage & Achieve Success*, London–Philadelphia 2005; J. Schroeder, A. Fishbach, *How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences*, Research in Organizational Behavior, Elsevier 2015; A. Basińska, A. Jeran, *Motywowanie wolontariuszy. Zastosowanie podejścia F. Herzberga*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4(86–87); J. Lipowska, *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4(86–87).

tylko o samym sobie, ale również o innych. Powinien ich doceniać i wypowiadać się pochlebnie. Bardzo ważnym aspektem przywództwa jest postrzeganie w ludziach szans, a nie zagrożeń. Do zadań lidera należy tworzenie przyjaznej atmosfery współpracy i motywowanie członków zespołu każdego dnia, nawet w codziennych działaniach. Od mądrego przywódcy oczekuje się, że nie będzie czekał na okazje czy święta, żeby nagradzać innych i zachęcać ich do podejmowania kolejnych działań. Co więcej, lider powinien skłaniać ludzi do realizowania ambitnych działań. Musi dokonywać wszelkich starań, żeby jego współpracownicy sukcesywnie się rozwijali. Przywódca powinien znać potrzeby pracowników oraz wolontariuszy, wiedzieć, że motywują ich różne rzeczy i dostosowywać nagrody do poszczególnych osób. Od lidera oczekuje się, że będzie chwalić członków swojego zespołu na forum, celebrować ich sukcesy oraz wyróżniać ludzi za ich osiągnięcia. Lider musi być świadomy tego, że motywowanie współpracowników to nie tylko zachęcanie do zwiększania ich efektywności, ale również dziękowanie za wkład, jaki wnoszą do organizacji.

### RYSUNEK 13

Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: umiejętności



Źródło: opracowanie własne.

#### 4.3.2. Umiejętność rozwiązywania konfliktów<sup>12</sup>

Lider powinien umieć skutecznie rozwiązywać konflikty. Nie może przechodzić obok nich obojętnie, nawet jeśli nie dotyczą go bezpośrednio. Musi mieć świadomość, że konflikt jest naturalnym i nieodłącznym elementem procesu grupowego. Warto, żeby dostrzegał konflikty zarówno między członkami zespołu, jak i w grupie wolontariuszy. Jego rolą jest ich ujawnienie i zaproponowanie wsparcia swoim współpracownikom. Powinien dociekleliwie zbadać przyczyny konfliktu, a następnie przeprowadzić analizę i wskazać, jakie mogą być skutki jego nierozwiązania. Najważniejsze jednak, żeby postrzegał konflikt jako problem, który należy rozwiązać. Istotne, żeby przywódca żywił przekonanie, że każdy konflikt jest możliwy do zażegnania. Jeżeli pojawiają się nieporozumienia, to powinien niezwłocznie je wyjaśniać, żeby nie doprowadzać do plotek czy niedomówień. Musi mieć bowiem świadomość, że zarówno jedne, jak i drugie mogłyby w przyszłości zaważyć na relacjach i doprowadzić do ich osłabienia, a w konsekwencji również do spadku efektywności zespołu. Lider powinien znać różne style rozwiązywania konfliktów (współpraca, kompromis, walka, unikanie, uleganie). Jego rolą jest również wcielanie w życie różnorodnych działań pojednawczych. Przede wszystkim powinien podejmować rozwiązania pozwalające uniknąć podobnych konfliktów w przyszłości. Bardzo istotne jest, żeby potrafił pełnić rolę mediatora i pomagał w wypracowaniu rozwiązania. Lider musi nieustannie starać się o utrzymanie porozumienia w zespole. Oczekuje się również od niego, żeby zachęcał swoich współpracowników do stosowania alternatywnych rozwiązań.

---

<sup>12</sup> Na podstawie: J.E. Adair, *Decision Making and Problem Solving Strategies*, Bodmin–Cornwall 2007; E. de Bono, *Six Thinking Hat*, London 1986; S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wrocław–Taszków 1999; J. Reykowski, *Sprzeczność interesów jako źródło konfliktów*, „Nauka” 2011, nr 3; S.T. Fiske, *Interpersonal stratification. Status, power, and subordination*, [w:] *Handbook of social psychology*, t. II, S.T. Fiske, D.T. Gilbert, G. Lindzey (red.), New Jersey 2010.

Jego zadaniem jest także podejmowanie działań kontrolnych i sprawdzanie, czy zaproponowane rozwiązanie danego konfliktu okazało się skuteczne.

#### 4.3.3. Umiejętność myślenia strategicznego<sup>13</sup>

Lider powinien zarówno myśleć, jak i działać strategicznie. Jego zadaniem jest skuteczne wykorzystywanie swojego potencjału oraz możliwości osób z nim współpracujących. Powinien nieustannie badać środowisko lokalne, potrzeby mieszkańców oraz interesy organizacji i instytucji, a także pozyskiwać wiedzę o sytuacji społecznej. Musi identyfikować szanse i zagrożenia nie tylko podczas planowania strategicznego, ale również w codziennych działaniach. Od przywódcy oczekuje się zrozumienia, że tak organizacja, jak i jej ludzie muszą ciągle się rozwijać, dlatego to właśnie lider powinien nieustannie szukać nowych możliwości. Musi tworzyć ludziom przestrzeń do rozwoju, bo wie, że w przyszłości przełoży się to na osiągnięcie sukcesów przez organizację. Przywódcę nie powinny przerażać zmiany, dlatego w przypadku nowych działań jest zobowiązany do tworzenia takich warunków, które pomogą dostosować się możliwie jak najlepiej do nowej sytuacji. Od lidera oczekuje się zdolności do poszukiwania okazji i ich wykorzystywania. Myślenie strategiczne wiąże się również z koniecznością krytycznego spojrzenia na obecne rozwiązania w organizacji. Przywódca powinien posiadać umiejętność mówienia na forum o tym, co nie działa. Nie może obawiać się wprowadzania usprawnień, nawet jeżeli wymagają

---

<sup>13</sup> Na podstawie: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010; R. Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, London–New York 2002; K. Nizińska, *Rola przywództwa we wdrażaniu strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2003, nr 30; J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed., San Francisco 2004.

podjęcia trudu i poświęcenia czasu. Jeżeli jest taka konieczność, to powinien zrezygnować z części działań – może to powodować większą stabilizację i lepszy rozwój organizacji. Lider powinien sukcesywnie zwiększać szanse realizacji wszystkich zamierzeń. Musi nieustannie starać się połączyć skuteczność planowania w perspektywie długofalowej z efektywnością codziennego zarządzania organizacją.

#### 4.3.4. Umiejętność organizowania<sup>14</sup>

Lidera organizacji pozarządowej powinna wyróżniać umiejętność dobrego organizowania. To właśnie on jest odpowiedzialny za szczegółowe ustalanie prac w całej organizacji i czuwanie nad koordynacją dużych projektów. Powinien jednak umiejętnie wpływać na pojedyncze działania, bez wprowadzania niepotrzebnego zamieszania. Musi umieć rozdzielić poszczególne działania pomiędzy odpowiednie osoby oraz dołożyć wszelkich starań, żeby nie było dysproporcji w zaangażowaniu czasowym. Oczekuje się bowiem od niego, że nie będzie obciążał ludzi w organizacji nadmiarem obowiązków. Rolą lidera jest łączenie pracy wszystkich osób w logiczną i spójną całość. Złożoność funkcjonowania organizacji pozarządowej wymaga od niego, żeby rzetelnie planował, a następnie monitorował poszczególne działania, m.in. po to, by odzwierciedlały misję i wizję. Jego rolą jest również tworzenie struktury stanowisk w organizacji. To on powinien określić

---

<sup>14</sup> Na podstawie: M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, wyd. II, Warszawa 2012; E.E. Lawler, Ch.G. Worley, *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*, San Francisco 2011; J. Morphet, *Applying Leadership and Management in Planning: Theory and Practice*, Bristol 2015; M. Michalik, *Behawioralne problem władania korporacyjnego*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, A. Stabryła (red.), Kraków 2012; P. Cabała, *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań*, Kraków 2018; P. Moris, J.K. Pinto, *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*, Hoboken–New Jersey 2007.



działy i stanowiska, a także powiązania pomiędzy nimi. Lider musi mieć świadomość, że takie formalne nadanie ram zależnościom pomiędzy osobami zaangażowanymi porządkuje funkcjonowanie w organizacji. Powinien również spajać prace koordynatorów. Jego zadaniem jest także dzielenie odpowiedzialności pomiędzy pracowników, szczególnie poprzez powierzanie decyzyjności szefom poszczególnych projektów. Musi sprawdzać efektywność pracy wszystkich osób w organizacji. Jeżeli zauważa trudności, to powinien zaproponować działania usprawniające. Ważną umiejętnością lidera organizacji pozarządowej jest wykorzystywanie dostępnych zasobów w sposób optymalny. Często są one ograniczone, stąd dużym wyzwaniem jest mądre posługiwanie się nimi. Co najważniejsze, lider powinien na tyle skutecznie organizować pracę, by wszystkie założone plany zrealizować z sukcesem.

#### 4.3.5. Umiejętność dzielenia się przywództwem i upętnomocniania<sup>15</sup>

Dobry lider potrafi dzielić się przywództwem. Musi pozwolić współpracownikom partycypować w ważnych kwestiach związanych z przewodzeniem organizacją. Jego rolą jest upoważnianie oraz przenoszenie na nich swoich najważniejszych obowiązków. Szczególnie członkom zarządu oraz koordynatorom obszarów powinien umożliwiać podejmowanie decyzji dotyczących organizacji. Tym samym jest zobowiązany przejmować na siebie ryzyko podjętych przez innych decyzji. Musi jednocześnie angażować swoich współpracowników do brania odpowiedzialności

---

<sup>15</sup> Na podstawie: P. Dzikowski, *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*, Warszawa 2011; M. Michalik, *Behawioralne problem władania korporacyjnego*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, A. Stabryła (red.), Kraków 2012; K.H. Blanchard, J.P. Carlos, W.A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, San Francisco 1999; M. Iszatt-White, Ch. Saunders, *Leadership*, Oxford 2014.

za konkretne działania. Nawet wolontariuszom powinien pozwalać działać samodzielnie w myśl zasady, że ludzie najlepiej uczą się przez doświadczanie. Jeżeli przywódca czegoś nie wie, to niezbędnym jest, żeby powoływał się na zdanie osób, które dysponują większą wiedzą. Jego zadaniem jest tworzenie środowiska koncentrującego się na wspólnym dobru. Nie może kierować się partykularnymi interesami. Powinien włączać innych do podejmowania decyzji oraz wdrażać ich w procesy kierowania organizacją. Warto, by skracał dystans w stosunku do pracowników i wolontariuszy. Jego ważną rolą jest nie tylko dawanie, ale również przyjmowanie informacji zwrotnej od swoich współpracowników. Od lidera oczekuje się umiejętności nagradzania całego zespołu, zarówno najbliższych współpracowników, jak i wolontariuszy. Przywódca powinien docenić każdą pojedynczą osobę i dostrzegać w niej potencjał do pełnienia w przyszłości ważnej roli w organizacji.

#### 4.3.6. Umiejętność delegowania zadań<sup>16</sup>

Lider powinien delegować zadania pomiędzy współpracowników oraz wolontariuszy i dzielić się z nimi odpowiedzialnością za obecne funkcjonowanie organizacji oraz jej przyszłość. Jego rolą jest ustalanie priorytetów i prezentowanie ich na forum. Musi włączać do tego procesu innych, ponieważ daje im to możliwość współtworzenia organizacji. Od przywódcy oczekuje się, że będzie jasno określał oczekiwania wobec poszczególnych osób. Wtedy i on może oczekiwać jasnego określenia i komunikowania potrzeb od swoich współpracowników. Zadaniem lidera jest diagnozowanie potencjału poszczególnych ludzi nie tylko w momencie

---

<sup>16</sup> Na podstawie: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2006; M. Dźwigoł-Barosz, *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja I Zarządzanie” 2011, z. 59; C.R. Leana, *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal” 1986.

rozpoczynania współpracy, ale na każdym jej etapie. Jeżeli ktoś podpowiada nowe rozwiązania, to lider powinien przyjmować je z otwartością. Jego obowiązkiem jest dzielenie zadań pomiędzy odpowiednią liczbę osób, żeby nie przeciążać poszczególnych jednostek. Musi robić to z wyprzedzeniem, stosując bufony czasowe oraz biorąc pod uwagę kompetencje i możliwości pracowników. Powierzając im zadanie, powinien zawsze ustalać konkretny czas jego realizacji. Do niego należy również wprowadzanie zainteresowanych w poszczególne zadania na tyle, na ile wymaga tego poziom kompetencji czy doświadczenie danych osób. Powinien podpowiadać ludziom alternatywne sposoby realizacji zadań, ciągle szukać nowych, ciekawych rozwiązań i przekazywać je swoim współpracownikom. Warto, by zawsze okazywał wsparcie i odpowiadał na wszystkie zadawane pytania. Jeżeli nie zna odpowiedzi, jest zobowiązany, żeby jej poszukać i okazać pracownikowi możliwie największą pomoc. Lider musi nie tylko umiejętnie delegować zadania, ale również monitorować ich wykonywanie.

#### 4.3.7. Umiejętność budowania zespołu<sup>17</sup>

Od dobrego przywódcy oczekuje się wzięcia odpowiedzialności za budowanie zespołu. Jego rolą jest diagnozowanie potrzeb pracowników. Powinien rozmawiać z każdym i mieć na uwadze dobro wszystkich. Wspólnie ze swoim zespołem musi definiować wspólne cele. Warto, żeby dzielił role i zadania w sposób jasno określony dla wszystkich. Istotne jest również kształtowanie u innych umiejętności współpracy. Nawet jeśli wymaga poświęcenia czasu i pracy, to z pewnością przekazuje się to w liczne sukcesy

---

<sup>17</sup> Na podstawie: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005; R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrz i międzygrupowa*, Gdańsk 2006; J.E. Adair, *Effective Teambuilding: How to Make a Winning Team*, Oxford 2011; D. Gortych, M. Radziejowska, *Elementarz. Pierwszy krok do współpracy*, Warszawa 2015; C.J. De Vita, C. Fleming, *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, Washington 2001.

organizacji. Równie ważne jest dbanie o wzajemne zależności. Lider musi zwrócić szczególną uwagę na rzetelne wprowadzanie każdej osoby do zespołu i określanie jej roli. Skuteczny przywódca powinien używać różnych narzędzi i metod budowania zespołu. Warto, by angażował wszystkich do aktywności, również osoby nieśmiałe czy małomówne, żeby dać każdemu przestrzeń do włączenia się we współpracę. Jego rolą jest nie tylko zawiązywanie relacji między poszczególnymi pracownikami, ale również ich pielęgnowanie w codziennych działaniach. Do zadań przywódcy należy również wzbudzenie w ludziach satysfakcji z przynależności do zespołu. To on powinien sprawić, żeby byli dumni z bycia częścią organizacji i chcieli w jeszcze większym stopniu współpracować. Lider musi szanować i chwalić wszystkich członków zespołu, nikogo nie może pomijać, ale też wyróżniać bez powodów. Rolą przywódcy jest wzmacnianie wzajemnej sympatii oraz niwelowanie nieporozumień. Co ważne, lider powinien też zadbać o uświadomienie swoim współpracownikom, że zależy mu na otrzymaniu dowodów uznania od nich. Jeżeli będą wiedzieli, że ich przywódca ma taką potrzebę, to będą to robić częściej. Pracownicy zespołu i wolontariusze będą go chwalić i doceniać nie tylko „od święta”, ale również na co dzień. Uznanie ważności lidera będzie przepięczeniem dobrej współpracy.

#### 4.3.8. Umiejętność budowania partnerstw<sup>18</sup>

Lider odpowiada również za budowanie współpracy partnerskiej. Powinien diagnozować potrzeby środowiska lokalnego i być w stałym kontakcie z odbiorcami swoich działań. Dobry przywódca wie,

---

<sup>18</sup> Na podstawie: R. Praszkiel, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012; A. Olejniczak, R. Barański, *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych. Dokumentacja stanowiąca narzędzie skutecznej i zgodnej z prawem działalności*, Warszawa 2013; *Budowanie partnerstw lokalnych. Projekt Razem dla Regionu*, K. Iwińska (red.), Warszawa 2009; A. Zybała, *Rzeczpospolita partnerska*, Warszawa

czego te osoby potrzebują i oczekują. Musi również utrzymywać relacje z organizacjami i instytucjami, a także dostrzegać interesy różnych stron. Przywódca organizacji pozarządowej powinien mieć świadomość, że każdy chce zysku przede wszystkim dla siebie. Mimo to jego rolą jest inicjowanie podejmowania działań na rzecz wspólnych celów. Musi być świadomy, że najlepszym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy wszyscy mogą zyskać. Przywódca powinien umieć przejąć rolę lidera również w partnerstwach. Nie może bać się brania odpowiedzialności za koordynowanie współpracy partnerów. Od lidera oczekuje się również inspirowania innych do podejmowania wyzwań i skutecznego odpowiadania na potrzeby społeczności lokalnej, na rzecz której działa partnerstwo. Rolą przywódcy jest w przypadku niezgody wyjaśnianie nieporozumień oraz jednoczenie pracowników. Ważne, żeby tworzył przestrzeń do rozmowy i do zacieśniania współpracy. Do budowania partnerstwa powinien włączać przedstawicieli wszystkich sektorów: organizacji pozarządowych, samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorstw. Musi mieć świadomość, że każdą stronę cechują inne aspekty, że każda z nich chce rozstrzygnięcia pozytywnego dla siebie. Rolą lidera jest budowanie współpracy opartej na zaufaniu i poczuciu, że wszyscy działają w imię wspólnego dobra, szanując jednostkowe interesy. Powinien też nieustannie doceniać wkład współpracowników w sukces zrealizowanych działań.

---

2008; A. Zybala, *Siła partnerstwa*, Warszawa 2008; M. Basaj, B. Kozuch, *Współdziałanie organizacji pozarządowych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Kraków 2016; D. Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London–New York 2005.

#### 4.3.9. Umiejętność komunikowania<sup>19</sup>

Dobry przywódca musi posiadać umiejętności komunikowania na bardzo wysokim poziomie. Powinien wypowiadać się konkretnie, dostosowywać swój przekaz do rozmówcy oraz używać zrozumiałego dla wszystkich języka. Co najważniejsze, musi uważnie i z empatią słuchać swoich interlokutorów. Bardzo istotne jest możliwe częste stosowanie parafrazy oraz komunikatu JA. Takie umiejętności leaderskie sprawią, że osoby z nimi współpracujące będą czuły się nie tylko wysłuchane, ale również zrozumiane. Warto, żeby lider zapisywał najważniejsze kwestie tak, by nie umknęły jego uwadze i pamięci. Dzięki temu, że będzie do nich wracał, wzbudzi wśród ludzi poczucie, że naprawdę mu na nich zależy i nie jest wobec nich obojętny. Dobry przywódca musi być obiektywny i nie może kierować się stereotypami. Powinien traktować innych z życzliwością i entuzjazmem. Ludzie będą czuć emanującą z niego radość i spokój. Lider powinien z otwartością traktować wszystkich, również zupełnie nowe osoby. Jest odpowiedzialny za kierowanie procesem komunikowania wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Nawet jeżeli nie prowadzi procesu komunikowania bezpośrednio, to musi mieć wpływ na jego ramy – nie mogą być mu obojętne przebieg czy formy komunikowania. Dobrego przywódcę charakteryzuje inteligencja emocjonalna, dlatego nie ma problemów z dostrzeganiem emocji zarówno swoich, jak i rozmówcy. Podczas rozmowy lider powinien być opanowany i nie dać się ponieść trudnym emocjom. Musi też umieć spierać się konstruktywnie. Warto, żeby potrafił dostrzegać ukryty sens wypowiedzi. Przywódca powinien być dyskretny i cierpliwy w nawiązaniu głębszej relacji. Jeżeli widzi bariery w komunikowaniu, to musi

---

<sup>19</sup> Na podstawie: E. Griffin, *A first look at communication theory*, 6th ed., New York 2006; O. Hargie, *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, 6th ed., London 2016; J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2014; D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Boston–Massachusetts 2013.

je zlikwidować lub przynajmniej ograniczyć. Jego obowiązkiem jest szanowanie innych, stąd powinien otwarcie wyrażać swoje potrzeby, odczucia, opinie.

#### 4.3.10. Umiejętność rozwijania potencjału ludzi<sup>20</sup>

Ważnym zadaniem lidera jest wiara w ludzi i rozwijanie ich potencjału. Jeżeli zależy mu, żeby coraz lepiej pracowali, powinien każdego dnia poświęcać czas na identyfikowanie ich potrzeb. Dobry przywódca organizacji pozarządowej musi badać kompetencje nie tylko pracowników, ale i wolontariuszy. Powinien również monitorować poczucie satysfakcji z realizowanych zadań i osiągniętych przez współpracowników celów. Od lidera oczekuje się również, że będzie potrafił skutecznie stosować narzędzia pomiaru kompetencji, w tym testy, symulacje zadań oraz centra ocen. Musi dostosowywać je do osób i stanowisk, które zajmują. Jego rolą jest zapewnianie ludziom satysfakcjonujących warunków pracy, czyli dbanie nie tylko o dobre wynagradzanie pracowników, ale również o wzbudzanie poczucia sensu przy podejmowanych działaniach. Zarówno pracownikom, jak i wolontariuszom powinien umożliwić udział w różnych formach wsparcia, takich jak: szkolenia, coaching, doradztwo czy mentoring. Zadaniem przywódcy jest dbanie o swoich współpracowników, np. poprzez przekazywanie ludziom informacji zwrotnych. Lider powinien wspierać współpracowników w rozwijaniu mocnych i niwelowaniu słabych stron. Przywódca organizacji pozarządowej musi zadbać o stworzenie ścieżek rozwoju kompetencji pracowników oraz wolontariuszy. Każdy z jego współpracowników powinien wiedzieć,

---

<sup>20</sup> Na podstawie: E. Jędrych, *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2013; P. Frączak, *Wolontariat – kontrakt czy misja*, „Asocjacje” 1997, nr 8; S. Gibb, *Aesthetics and Human Resource Development: Connections, Concepts and Opportunities*, London–New York 2006; I. MacRae, A. Furnham, *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*, London 2014.

dokąd zmierza i jakie są jego cele. Zadaniem lidera jest również wyrażanie uznania za osiągnięte przez ludzi sukcesy. Bardzo istotne, aby wyznaczał im ciekawe wyzwania, nieustannie stymulował ich do rozwoju i wzbudzał w nich poczucie satysfakcji z pracy w organizacji. Lider powinien koncentrować się na długofalowych postępach kariery każdego współpracownika, ponieważ potencjał każdej osoby składa się na potencjał organizacji.

#### 4.3.11. Umiejętność zarządzania ryzykiem<sup>21</sup>

Dobry lider powinien umieć zarządzać ryzykiem w swojej organizacji pozarządowej. Warto, by postrzegał je neutralnie, czyli jako możliwość, której wyniku nie zna. Ryzyko nie powinno być dla niego wyłącznie zagrożeniem, ale również szansą. Musi założyć, że i tak zrealizuje zamierzone działania, jedynie ich wynik może być lepszy lub gorszy od pierwotnie założonego. Świadomy lider musi identyfikować ryzyko w podejmowaniu zarówno strategicznych, jak i codziennych działań. Takim postępowaniem zapewni stabilność funkcjonowania swojej organizacji oraz stworzy swoim współpracownikom warunki do dalszego rozwoju. Lider powinien zajmować się również monitorowaniem i kontrolowaniem ryzyka, a także określaniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Musi mieć świadomość, że ryzyko jest nieodłączonym elementem podejmowania wszelkich działań. Oczywiście w miarę możliwości powinien starać się go unikać lub przynajmniej ograniczać je do minimum, podejmując działania zapobiegające. W zarządzaniu ryzykiem ważne jest też określanie zasad postępowania

---

<sup>21</sup> Na podstawie: J. Domański, *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Warszawa 2014; J. Domański, *Kategorie i wymiary ryzyka w organizacjach non profit*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, A. Sopińska (red.), Warszawa 2012; B. Hadyniak, *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), Warszawa 2010; M.L. Herman, G.L. Head, P.M. Jackson, T.E. Fogarty, *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*, New Jersey 2004.



z ryzykiem. To pozwala na wzbudzanie poczucia bezpieczeństwa w pracownikach oraz w wolontariuszach. Od lidera oczekuje się również, że to on w największej mierze będzie przyjmować ryzyko na siebie, ponieważ w ten sposób umożliwi innym doświadczenie. Lider musi akceptować pewien poziom ryzyka, a jednocześnie przygotowywać działania naprawcze. To on powinien odpowiadać za łagodzenie jego konsekwencji i ważne, żeby był na to przygotowany.

#### 4.3.12. Umiejętność zarządzania czasem i wyznaczania celów<sup>22</sup>

Lider musi skutecznie zarządzać czasem oraz umiejętnie wyznaczać cele. Jego zadaniem jest przede wszystkim ustalanie priorytetów realizowanych działań. To umożliwi podejmowanie działań w sposób przemyślany na bazie wcześniej przyjętego harmonogramu. Lider powinien sprawnie kontrolować przebieg wykonywanych zadań i – przykładowo – łączyć je w grupy, żeby usprawniać prace. Bardzo ważną umiejętnością jest również ignorowanie rzeczy nieważnych i niepilnych. Lider powinien posiadać umiejętność skupiania się maksymalnie na wykonywanym zadaniu, bo jest ona niezwykle ważna, biorąc pod uwagę złożoność jego pracy. Musi umieć zastosować różnorodne zasady organizacji czasu pracy, żeby nie obarczać siebie wszystkimi obowiązkami. Jego zadaniem jest umiejętne powierzanie odpowiedzialności za poszczególne zadania. Winien dobierać osoby, które będą w stanie wykonać obowiązki rzetelnie i sprawnie, dzięki temu odciążą samego siebie. Lider musi umieć znaleźć

---

<sup>22</sup> Na podstawie: P.G. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Warszawa 2008; B. Tracy, *Zjedz tę żabę! 21 metod podnoszenia wydajności w pracy i zwalczania skłonności do zwlekania*, Warszawa 2005; P. Drucker, *The Practice of Management*, London 2010; M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Warszawa 2015; *Podręcznik zarządzania NGO. Siła współpracy*, W. Wcisiel (red.), Warszawa 2015.

równowagę między życiem prywatnym i zawodowym, zwłaszcza że praca w organizacji pozarządowej bardzo często jest również pasją. Co więcej, często najbliższe mu osoby, czyli rodzina i przyjaciele, są częścią organizacji, dlatego musi być szczególnie uważny, żeby nie mieszać za bardzo powiązań prywatnych i zawodowych. Dobry lider powinien posiadać umiejętność formułowania celów w sposób realny i mierzalny. Oczekuje się, że będzie spisywać je ze swoim zespołem, a następnie je umieści w widocznym miejscu. Przywódca powinien mieć świadomość, że cel musi być ambitny, i najczęściej takie właśnie cele obierać. Ze względu na złożoność oraz duży zakres roli leaderskiej w organizacji pozarządowej powinien nadawać celom ramy czasowe i sukcesywnie realizować je w określonych wcześniej terminach.

#### 4.3.13. Umiejętność gotowości do zmian<sup>23</sup>

Lider musi wykazywać stałą gotowość do zmian. Powinien mieć świadomość, że zmiana jest naturalnym stanem i tym samym postrzegać ją jako szansę, a nie zagrożenie. Nie może bać się zmian, ale upatrywać w nich szanse rozwoju jego organizacji. Od przywódcy oczekuje się, że będzie wspierać innych w nowych sytuacjach i dawać przykład pokonywania trudności szczególnie w zmieniających się warunkach. Musi on nieustannie pogłębiać swoją wiedzę na temat przyszłych tendencji i badać nowe trendy. Mając świadomość nieuchronności zmian, powinien mówić o nich wyłącznie z pozytywnym nastawieniem. Musi być świadomy, że nie zawsze dostrzeże nowe kwestie, dlatego powinien nakłaniać

---

<sup>23</sup> Na podstawie: *Foresight obywatelski*, P. Hess (red.), Warszawa 2010; E. Biech, *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery*, Alexandria 2007; L.W. Boone, *Servant Leadership: Attitudes, Skills and Behaviours*, Newcastle upon Tyne 2019; L. Cole, *A Handbook on Transformational Teamwork: Putting the Work in Teamwork to Work*, Conway 2010; P. Myers, S. Hulks, L. Wiggins, *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*, Oxford 2012.

innych do przewidywania różnych sytuacji oraz przygotowywania alternatywnych rozwiązań. Oczekuje się, że będzie potrafił zakwestionować dotychczasowe rozwiązania, szczególnie jeśli były dotąd mało skuteczne. Dostrzeganie trudności pomoże w rozwoju całej organizacji. Przywódca powinien widzieć przyszłość wyłącznie pozytywnie. Musi mieć świadomość, że każde działanie można przekuć w sukces oraz podchodzić z ciekawością do planowanych zmian. Warto, by doceniał sytuacje, w których współpracownicy proponują nowe koncepcje i rozwiązania. Jego rolą jest zachęcanie innych do podejmowania innowacyjnych działań, ponieważ podejmowanie ciągle tych samych może demotywowwać ludzi. Co ważne, dobry lider musi zachowywać zimną krew w sytuacjach kryzysowych. Nie powinny przerażać go kwestie nieznanne. Musi umieć podejść do nich ze spokojem i przeanalizować możliwość podjęcia nowych wyzwań przez jego organizację.

#### 4.3.14. Umiejętność kształtowania wspólnej wizji<sup>24</sup>

Lider powinien kształtować wizję wspólnie ze swoimi pracownikami oraz wolontariuszami. Warto, żeby wykorzystał do tego procesu wyniki diagnozy środowiska lokalnego tak, by wizja odpowiadała na potrzeby społeczności. Jego zadaniem jest zaangażowanie każdego współpracownika do jej tworzenia, ponieważ tylko wówczas będzie ona zrozumiała i inspirująca dla wszystkich zaangażowanych w rozwój organizacji. Swoimi działaniami musi inspirować innych do realizowania wizji. Nawet jeśli lider wypracowuje ze swoimi współpracownikami strategię realizowania wizji,

---

<sup>24</sup> Na podstawie: Z. Komorowska, M. Perchuc-Żółtowska, *Przewodnik wspólnego planowania. Scenariusz działania konsultacyjno-ewaluacyjnego w Centrum Aktywności Seniora w Gdyni*, Warszawa 2014; *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, R. Olejniczak (red.), Warszawa 2012; A. De Meyer, *Collaborative Leadership: New Perspectives in Leadership Development*, [w:] *The Future of Leadership Development: Corporate Needs and the Role of Business School*, J. Canals (red.), New York 2011.

to powinien stać na czele tego procesu. Musi mieć świadomość, że dobrze skonstruowana wizja włącza cele osobiste członków zespołu, a żeby je poznać, powinien szczerze rozmawiać ze swoimi ludźmi. Zadaniem lidera jest sprawić, by wizja była ważna dla wszystkich osób skupionych wokół organizacji, również dla jej odbiorców. Przywódca powinien kierować się oczekiwaniami, ideami i nadziejami wszystkich osób. Jego rolą jest patrzenie naprzód, przewidywanie, co można zrobić, oraz planowanie tego, co powinno się wydarzyć. Ważne, żeby przywódca zdecydowanie bardziej ukierunkowywał się na przyszłość niż na teraźniejszość. Warto, aby swoich współpracowników mobilizował również do myślenia o przyszłości i każdego dnia tworzył wśród nich poczucie wspólnoty. Powinno mu zależeć na tym, żeby organizacja była wspólnym dobrem, o które wszyscy będą dbać. Zadaniem lidera jest prezentowanie wizji na zewnątrz organizacji, ale jednocześnie włączanie do tego swoich współpracowników, by odważnie mówili o tym, dokąd zmierza ich organizacja.

#### 4.3.15. Umiejętność bycia asertywnym<sup>25</sup>

Dobrego lidera powinna cechować asertywność (rozumiana przede wszystkim jako umiejętność stawiania zarówno siebie, jak i innych ludzi w pozytywnym świetle). Asertywny przywódca musi szanować i siebie, i innych ludzi. Musi mieć poczucie własnej wartości. Nie może wyrażać zgody na manipulowanie ludźmi, bycie agresywnym czy uległym. Asertywność lidera powinna przejawiać się umiejętnościami precyzyjnego wypowiedania się

---

<sup>25</sup> Na podstawie: B.J. Avolio, W.L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, Vol. 16; D. Ames, *Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics*, Columbia 2009; K. Andy, *Gry szkoleniowe. materiały dla trenerów. Zestaw 1*, Warszawa 2011; G. Hasson, *Positive Thinking: Find happiness and achieve your goals through the Power of positive thought*, London 2017.

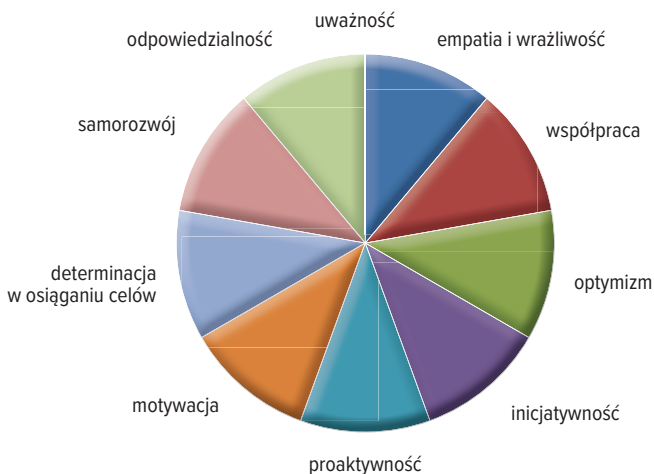
i uważnego słuchania. Bardzo ważne jest również poświęcanie swoim współpracownikom czasu na rozmowę, rzetelnie wsłuchiwanie się w słowa interlokutorów i zapamiętywanie najważniejszych dla rozmówcy kwestii. Nie może zostawiać niedopowiedzeń, a wręcz powinien wyjaśniać wszelkie nieporozumienia. Lider musi bronić swojego interesu, ale szanując przy tym innych. Powinien odnosić się z szacunkiem do swoich rozmówców, utrzymując z nimi kontakt wzrokowy. Obowiązkiem idealnego przywódcy jest nie tylko inicjowanie nawiązywania relacji, ale również ich pielęgnowanie. Lider musi być szczery wobec współpracowników i wyrażać swoje potrzeby oraz poglądy w sposób otwarty. Jego zadaniem jest krytykowanie w sposób konstruktywny oraz podpowiadanie alternatywnych rozwiązań. Musi również umieć odczytywać mowę ciała i czytać „pomiędzy wierszami”. Powinien cechować go spokój przejawiający się np. reagowaniem na różne sytuacje bez zbędnej nerwowości. Przywódca musi postrzegać ludzi pozytywnie, bo są najważniejszym ogniwem dobrze funkcjonującej organizacji pozarządowej. Powinien mieć świadomość, że asertywność nie jest cechą wrodzoną, dlatego można i warto nieustannie nad nią pracować. Musi także rozumieć, że umiejętności związane z asertywnością mogą być na różnym poziomie wobec poszczególnych osób i zależą od sytuacji.

#### 4.4. Postawy przywódcy organizacji pozarządowej

Model metody oceny Lider 360° zawiera 10 kompetencji z obszaru postaw, takich jak empatia i wrażliwość, współpraca, optymizm, inicjatywność, proaktywność, motywacja, determinacja w osiągnięciu celów, samorozwój, odpowiedzialność, uważność (rysunek 14).

**RYSUNEK 14.**

Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: postawy



Źródło: opracowanie własne.

4.4.1. Empatia i wrażliwość<sup>26</sup>

Dobry lider powinien okazywać empatię oraz wrażliwość. To bardzo ważne, by odczuwał stany emocjonalne innych osób, przyjmował i rozumiał odmienny sposób myślenia, a także dostrzegał różnorodne perspektywy postrzegania rzeczywistości. Każdego dnia powinien diagnozować potrzeby drugich i na nie odpowiadać. W swoich działaniach musi uwzględniać interesy różnych stron i unikać kierowania się partykularnymi korzyściami. Przywódca powinien być bezinteresowny i wyciągać rękę do drugiego

<sup>26</sup> Na podstawie: A. Armstrong, S.N. Ashraf, *Leadership competencies in a diverse culture*, [w:] *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, K.A. Agard (red.), Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2011; R. Boyatzis, A. McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through*, Boston–Massachusetts 2005; W. McKenzie, *Listening to Leaders: Values, Empathy, Humility, and Relationships*, Lanham–Boulder–New York–London 2019; A. Matczak, K.A. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013.

człowieka bez względu na wszystko. Oczekuje się, żeby cechowała go wyjątkowa wrażliwość na krzywdę innych. Ma za zadanie organizować zbiórki publiczne i często udzielać się w akcjach społecznych nie tylko na rzecz odbiorców swojej organizacji. Empatyczny lider powinien przyjmować punkt widzenia innych osób po to, by lepiej rozumieć współpracowników. Warto, by miał bardzo dobrą intuicję, rozpoznawał uczucia i emocje drugiego człowieka, ale również właściwie na nie reagował. Ważnym wyzwaniem dla lidera organizacji pozarządowej jest żywienie przekonania, że jej fundament stanowi absolutnie każda zaangażowana osoba. Nawet jeśli przywódca działa z wybranymi jednostkami, to odbiorcami jego działań są mieszkańcy, a więc cały przekrój społeczeństwa. Dobry lider musi więc dbać o relacje z innymi, poświęcać czas i uwagę innym ludziom. Powinien starać się być dla nich oparciem w trudnych sytuacjach oraz dawać im poczucie bezpieczeństwa, aby mogli zwrócić się do niego w każdej sprawie i w każdej chwili. Od prawdziwego przywódcy oczekuje się, że będzie reagował z dużą otwartością na różnice kulturowe. Warto, by był otwarty również na poznawanie liderów z innych kultur. To istotne, żeby fascynowała go odmienność, poznawanie nowych rzeczy i uczenie się od najlepszych. Dobry lider jest wręcz zobligowany do bycia wrażliwym na drugiego człowieka i jego inność. Musi cechować go też pokora i umiejętności bycia spontanicznym. Jego wrażliwość powinna przejawiać się w elastyczności. Jeżeli trzeba komuś pomóc, musi uczynić z tego priorytet. Przywódca nie może zapominać również o tych, dzięki którym wspiął się na szczyt – docenia swoje autorytety i im dziękuje. Prawdziwy przywódca nie cieszy się z czyjegoś upadku, wręcz przeciwnie – proponuje wsparcie i dzieli się swoimi zasobami.

#### 4.4.2. Współpraca<sup>27</sup>

Warto, żeby prawdziwy przywódca opierał swój autorytet na współpracy. Jest zobowiązany żywić przekonanie, że lepiej z ludźmi współpracować niż nimi rządzić. Współpracą można bowiem wpływać nie tylko na zachowania, ale także na postawy współpracowników. Lider musi być nastawiony na kooperację i przekonywać ludzi do osiągnięcia wspólnego celu. Jego zadaniem jest formułowanie i dążenie do celów razem z nimi. Przywódca powinien badać potencjał każdego współpracownika, żeby móc rzetelnie rozdzielać role i zadania. Zespół będzie stanowił wówczas synergię mocnych ogniw. Lider powinien bardzo pracować nad tym, żeby ludzie mieli silne poczucie przynależności do organizacji. To właśnie jego rolą jest inicjowanie tworzenia norm i reguł obowiązujących w zespole. Przywódca musi żywić przekonanie, że są one niezbędnym elementem budowania trwałego podmiotu, którego członkowie darzą się szacunkiem i są odpowiedzialni za to, co mówią i robią. Ważną rolą lidera jest również tworzenie atmosfery sprzyjającej współpracy. Czasami wystarczą drobne gesty, żeby pokazać innym, jak niezbędni są do dobrego funkcjonowania organizacji. Lider nie może pomijać w działaniach nikogo ani pozwolić ludziom się nudzić. Jego zadaniem jest angażowanie wszystkich członków zespołu. To on pełni kluczową rolę w przekonywaniu ludzi do wdrażania zmian. Musi być wiarygodny w zapewnianiu współpracowników o konieczności wprowadzania nowych kierunków w działaniach. Lider nie może osiąść na laurach – powinien weryfikować efektywność zarówno swoją, jak i swoich ludzi. Rolą przywódcy jest również tworzenie struktury w zespole. Każda osoba w organizacji powinna znać swoje miejsce i być nim usatysfakcjonowana. Lider powinien

---

<sup>27</sup> Na podstawie: M. Silberman, *Aktywne ćwiczenia szkoleniowe. Uczenie przez doświadczenie*, Warszawa 2013; M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Warszawa 2011; E. Pellicer, V. Yepes, J.C. Teixeira, H.P. Moura, J. Catalá, *Construction Management*, Oxford 2014; R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2016.



tworzyć środowisko oparte na zaufaniu i szacunku, dbając o więzi łączące członków zespołu.

#### 4.4.3. Optymizm<sup>28</sup>

Bardzo ważną postawą lidera jest optymizm. Dobrze, jeśli ma poczucie humoru i lubi żartować. Swoim pozytywnym nastawieniem powinien rozładowywać napięcie w pracy. Ludzie chcą z nim pracować, ponieważ to on odpowiada za budowanie pozytywnej atmosfery współpracy. Lider powinien oczekiwać, że spotkają go raczej dobre niż złe rzeczy. Musi mieć pełne przekonanie, że nawet jeśli pojawią się trudności, to i tak wszystko zakończy się dobrze. Dla przywódcy optymizm stanowi fundamentalny czynnik osiągnięcia zamierzonych celów. Powinien mieć świadomość, że pozytywne podejście może przenieść góry i pozwoli zdobyć każdy szczyt. Lider musi promieniować radością oraz wzbudzać swoim nastawianiem entuzjazm wśród innych. Od przywódcy oczekuje się, że będzie często się uśmiechał i zarażał dodatnimi emocjami. Jego obowiązkiem jest podchodzenie do wszystkich pracowników z pozytywnym nastawieniem. W codziennych działaniach musi zapobiegać wypaleniu zawodowemu zarówno swojemu, jak i innych. Powinien znać różnorodne metody zapobiegania temu zjawisku. Lider musi bardzo dobrze radzić sobie ze stresem, w czym mogą mu pomóc techniki antystresowe. Istotne też, aby w miarę możliwości ograniczał czynniki stresogenne. Co najważniejsze, przywódca powinien pozytywnie myśleć, a więc oczekiwać pozytywnych wyników niezależnie od tego, czy i jakie podejmie działania.

---

<sup>28</sup> Na podstawie: E. De Bono, *How to Have Creative Ideas 62 exercises to develop the mind*, London 2007; M. Wawrzyniak, *Jak rozpoznać wypalenie zawodowe u pracownika i jak sobie z nim radzić?*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6(255); D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee, dz. cyt.; J. Adair, *Confucius on Leadership*, London 2013.

#### 4.4.4. Inicjatywność<sup>29</sup>

Lider musi wykazywać się wysoką inicjatywnością. Oczekuje się od niego, żeby pełnił na co dzień aktywną rolę w swoim środowisku, w tym głównie w organizacji. Ma pobudzać do działania nie tylko siebie, ale i innych. Powinien ciągle tworzyć nowe rozwiązania i kreować nowe działania. Jest zobligowany wcielać w czyn swoje pomysły, bo to buduje jego wiarygodność. To niezwykle ważne, żeby żywił przekonanie, że wszystkie jego zamierzenia są możliwe do realizacji i zakładał powodzenie podejmowanych inicjatyw. Przywódca powinien być bardzo samodzielny w formułowaniu celów. Warto, by odwoływał się do doświadczenia i wiedzy innych osób, ale potrafił również sam sobie wyznaczać wyzwania. Jego inicjatywność powinna przejawiać się również przewidywaniem, co może się wydarzyć. Musi być gotowy radzić sobie z tym, co przyniesie los. Jego zadaniem jest pokonywanie trudności, które pojawiają się na drodze do celu. Musi umieć samodzielnie tworzyć nowe rozwiązania. Przywódca powinien być bardzo zaradny i nie liczyć zawsze na pomoc od innych – musi umieć sam podjąć trud działania. Bardzo ważne jest również wykazywanie inicjatywy w sytuacjach konfliktowych i inicjowanie dialogu. Lider nie może zamykać się i czekać na to, aż druga strona wyjdzie z inicjatywą. Co więcej, musi nieustannie walczyć o dobrą markę swojej organizacji oraz o przewagę konkurencyjną na tle innych. Oczekuje się też od niego, że będzie podkreślał rolę swojej organizacji w środowisku lokalnym i jej wpływ na rozwiązywanie lokalnych problemów, m.in. dzięki podejmowaniu ważnych inicjatyw. Inicjatywny lider musi też umieć umiejętnie skoordynować dostępne zasoby.

---

<sup>29</sup> Na podstawie: C. Manz, H.P. Sims, *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco–California 2001; M.L. Shankman, S.J. Allen, P. Haber-Curran, *Emotionally Intelligent Leadership: A Guide for Students*, San Francisco 2015; A. Singh, *The Secret Red Book of Leadership*, New Delhi 2015; D. Goleman, R.E. Boyatzis, A. McKee, dz. cyt.

#### 4.4.5. Proaktywność<sup>30</sup>

Dobry lider powinien wykazywać wysoką proaktywność. Nie może płynąć z prądem – musi brać sprawy w swoje ręce. Oczekuje się od niego, że będzie robił więcej, niż wskazują na to jego obowiązki. Musi zdecydowanie częściej przejmować inicjatywę niż inni ludzie i bez zbędnej zwłoki podejmować decyzje. To bardzo ważne, by umiejętnie rozpoznawał różne opcje i świadomie wybierał możliwie najlepszą. Jego zadaniem jest wykorzystywanie nadarżających się szans w maksymalnym stopniu. Co więcej, powinien działać w taki sposób, żeby w organizacji pojawiało się jak najwięcej okazji do rozwoju. Proaktywny przywódca musi stale poszukiwać alternatywnych rozwiązań. Ważne, żeby nie widział przeszkód przy poszukiwaniu właściwych kierunków metodą prób i błędów. Dlatego powinien systematycznie angażować się w kolejne działania bez strachu i ograniczeń. Proaktywny lider jest zobowiązany kontrolować swoje zachowania i działania. Nie może zrzucać winy na innych za niepowodzenia. Nie powinien też być od nikogo zależny. Od przywódcy oczekuje się, że ciągle chce się rozwijać i realizować działania mimo trudności. Osoby proaktywne powinny mieć bardzo pozytywne podejście do życia, w tym również do pracy. Lider ma nie tylko sam podejmować ciekawe działania, ale zachęcać do tego innych. Proaktywny przywódca potrafi pracować sprawnie i efektywnie, dlatego podejmuje kolejne działania, nie czekając na innych. Jest zobligowany brać odpowiedzialność za swoje działania, a także nie obwiniać innych za problemy, które pojawiają się w organizacji.

---

<sup>30</sup> Na podstawie: R. Drozdowski, A. Zakrzewska i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Warszawa 2010; I. Hłowiecka-Tańska, *Liderzy i działacze o idei trzeciego sektora w Polsce*, Warszawa 2011; I. Majewska-Opielka, *Sukces firmy*, Gdańsk 2007; D. De Cremer, *The Proactive Leader: How To Overcome Procrastination And Be A Bold Decision-Maker*, London 2013.

4.4.6. Motywowanie siebie i innych<sup>31</sup>

Od lidera oczekuje się silnej motywacji. Powinien zachęcać innych do lepszej i bardziej efektywnej pracy oraz motywować nie tylko siebie, ale i współpracowników. Musi dobierać różnorodne formy motywowania. Potrzeby ludzi bywają bardzo odmienne, stąd trzeba dywersyfikować narzędzia motywowania. Przywódca jest zobowiązany oferować współpracownikom różnorodne wsparcie w rozwoju zarówno cyklicznie, jak i doraźnie. Coraz częściej liderzy organizują np. dla swoich pracowników i wolontariuszy wizyty studyjne, które są bardzo inspirujące. Co ważne, powinni motywować również ludzi, włączając ich w procesy decyzyjne organizacji oraz powierzając ważne, odpowiedzialne role i zadania. Lider musi pamiętać o swoich ludziach, czyli nagradzać ich, wyróżniać i chwalić. Warto, żeby przygotowywał też drobne niespodzianki (np. kartka z podróży) czy ofiarował symboliczne prezenty (np. z okazji urodzin). Bardzo ważne jest również świętowanie z ludźmi np. z okazji Dnia Wolontariusza. Lider jest zobowiązany budować poczucie bezpieczeństwa wśród współpracowników. To on odpowiada za jasne określanie zasad motywowania i tworzenie systemu motywacyjnego. Dzięki niemu ludzie wiedzą, co ich czeka po osiągnięciu celu, a to mobilizuje do jeszcze bardziej wyężonej pracy. Rolą lidera jest pobudzanie i podtrzymywanie energii pracy zespołu, szczególnie w trudniejszych momentach. Powinien nagradzać innych za wkład, jaki wnoszą do organizacji, i pamiętać o ich zasługach. Jeżeli któryś ze współpracowników w czymś zawini albo zaniecha jakiegoś działania, to lider musi wyciągnąć konsekwencje adekwatnie do sytuacji. Ponadto jest

---

<sup>31</sup> Na podstawie: H. Levinson, *Psychologia przywództwa*, Gliwice 2007; R.K.C. Ryan, *Rozwój zdolności przywódczych*, Warszawa 2010; S.L. Gilbert, E.K. Kelloway, *Leadership*, [w:] *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagne (red.), New York 2014; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014; S. Sinek, *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, Gliwice 2013.

odpowiedzialny za sukcesywne zwiększanie motywacji pracowników i wolontariuszy oraz inspirowanie ich do twórczego myślenia.

#### 4.4.7. Determinacja w osiąganiu celów<sup>32</sup>

Dobry lider musi być bardzo zdeterminowany w dążeniu do celu. Powinien mieć w sobie głębokie pragnienie osiągnięcia go pomimo trudności, które mogą się pojawić. Od przywódcy oczekuje się silnej woli i realizowania wszystkich założonych zamierzeń. Bardzo ważnym aspektem jest to, żeby decyzje były podejmowane przez niego sprawnie i w sposób stanowczy. Musi konsekwentnie realizować podjęte wyzwania. Nie może zrażać się trudnościami, tylko umiejętnie je pokonywać. Duże wyzwanie dla lidera stanowi dyscyplinowanie nie tylko siebie, ale również innych. Powinien czuwać nad wykonywaniem wszystkich działań według zaplanowanego wcześniej harmonogramu. Specyfika funkcjonowania organizacji ma to do siebie, że przewijają się w niej dużo ludzi, sporo działań jest nieplanowanych i codziennie pojawiają się nowe zadania do zrealizowania. Mimo to lider powinien podchodzić do wszelkich wyzwań bardzo cierpliwie. Musi być opanowany i spokojny w trakcie planowania oraz realizowania działań. Od przywódcy oczekuje się, że będzie rzetelnie i wytrwale kontrolować stan realizacji celów. Jeżeli któreś z nich wymagają dodatkowego nakładu pracy i czasu, to powinien konsekwentnie planować dodatkowe działania, które przybliżą go do zrealizowania planu. Lider musi postępować bardzo efektywnie. Warto, by jego osiągnięcia jak najczęściej imponowały ludziom i dawały wzór do naśladowania. Co więcej, przywódca powinien doskonale wiedzieć, dokąd zmierza jego organizacja. Wówczas z pewnością

---

<sup>32</sup> Na podstawie: P.R. Scholtes, *Podręcznik lidera. Jak doprowadzić do realizacji celów i zadań*, Wrocław 2013; W.G. Rowe, L. Guerrero, *Cases in Leadership*, Thousand Oaks (California) 2011; T. Junarso, *Leadership Greatness: Best Practices to Become a Great Leader*, Thousand Oaks (California) 2008; D.V. Day, J. Antonakis, *The Nature of Leadership*, London 2012.

zarówno pracownicy, jak i wolontariusze będą chcieli z nim współpracować i budować silną organizację pozarządową.

#### 4.4.8. Samorozwój<sup>33</sup>

Lider powinien nieustannie pracować nad swoim rozwojem, dokonując cyklicznego badania i analizowania swoich mocnych i słabych stron. Na podstawie tej analizy musi wyznaczać sobie cele i monitorować, w jakim stopniu udało mu się wzmocnić mocne i rozwinąć słabe kompetencje. Od przywódcy oczekuje się, że będzie nieustannie pracował nad doskonaleniem dotychczas zdobytych umiejętności – musi je ćwiczyć i uzupełniać braki. Dużą rolę powinien też przykładać do pielęgnowania swoich talentów i pasji. To pomoże znaleźć mu równowagę w życiu i osiągać satysfakcję nie tylko w życiu zawodowym, ale również prywatnym. Lider musi ciągle się uczyć, systematycznie zwiększając swoją wiedzę nie tylko naukową, ale również życiową. Od przywódcy oczekuje się, że będzie kreatorem i inicjatorem podejmowania ambitnych wyzwań. Lider nie może bać się przyznać, że czegoś nie wie albo nie potrafi. Powinien z otwartością i ciekawością zapraszać do współpracy osoby, których kompetencje uzupełniają jego braki. To bardzo ważne, żeby lubił uczyć się od innych i fascynował się ludźmi, którzy specjalizują się w dziedzinach dla niego obcych. Wymaga się też od niego rozwoju nowych umiejętności i zainteresowań oraz traktowania rozwoju jako fundamentu funkcjonowania. Lider musi wierzyć we własny potencjał, nigdy się nie poddawać i zakładać, że może osiągnąć wszystko, o czym

---

<sup>33</sup> Na podstawie: J. Menkes, *Inteligencja przywódcza*, Warszawa 2007; J. Tokar, *Właściwy kurs. Od białego kołnierzyka menedżera do żółtej koszulki lidera*, Warszawa 2015; L.A. Boyce, S.J. Zaccaro, M.Z. Wisecarver, *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*, „The Leadership Quarterly 21” 2010; J. Stovall, R.H. Hull, *The Art of Learning and Self-Development: Your Competitive Edge*, Shippensburg 2018.

zamarzy. Nie powinien żałować ani środków finansowych, ani czasu na inwestowanie w rozwój. Warto, by systematycznie brał udział w szkoleniach, konferencjach, wykładach, grach symulacyjnych, coachingu, mentoringu czy doradztwie.

#### 4.4.9. Odpowiedzialność<sup>34</sup>

Lider powinien być bardzo odpowiedzialną osobą. Jako głowa organizacji pozarządowej musi odpowiadać za całość jej funkcjonowania, również za wszystkie codzienne trudności i wyzwania. Ludzie są najważniejszym ogniwem organizacji, dlatego przywódca jest zobowiązany dbać o zespół. Warto, żeby wpajał swoim współpracownikom, że najważniejszy w organizacji jest człowiek i dlatego należy rozwijać ją w oparciu o potencjał ludzi. Musi cechować go szczerość, m.in. powinien umieć przyznawać się do błędów. Jeżeli lider złoży obietnicę, to zawsze musi jej dotrzymać. Jego rolą jest również dotrzymywanie obowiązków zawartych przez organizację. To on jest najbardziej odpowiedzialną osobą za losy podmiotu i członków zespołu. Potknięcia powinien traktować jako naturalną część pracy każdego człowieka. Nie powinien zgadzać się na wyrządzanie krzywdy innym, w tym na obwinianie,

---

<sup>34</sup> Na podstawie: P. Brzustewicz, *Odpowiedzialne przywództwo: etyka lidera organizacji*, „Pieniądze i Więż” 2010, nr 13; J. Stachowicz, M. Bojar, *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji i regionów*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, Vol. 14; W. Gasparski, *Przywództwo. Przypomnienia i propozycje*, [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Warszawa 2014; M. Chmielecka, R. Boroch, *Przywództwo w świetle etyki stosowanej. Zastosowanie coachingu w procesie kształcenia liderów (przywódców)*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja” 2017, t. 23, nr 3(79); J. Szczupaczyński, *Etyczny wymiar przywódczej komunikacji*, [w:] *Komunikowanie polityczne. Wybrane zagadnienia*, E.M. Marciniak (red.), „Studia Politolologiczne” 2012, Vol. 25; W. Bennis, *The Crucibles of Authentic Leadership*, [w:] *The Nature of Leadership*, J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), London 2004.

jeżeli popełnią błędy. Ważnym zadaniem lidera jest umożliwienie zespołowi podejmowania nieszablonowych decyzji. To duże wyzwanie, bo wiąże się z braniem na swoje barki sporej odpowiedzialności. Przywódca musi jednak żywić przekonanie, że kreatywność stanowi klucz do sukcesu zarówno pojedynczej osoby, jak i całej organizacji. Przywódca jest zobowiązany odpowiadać za realizację działań w terminie. Jeżeli ktoś nie dotrzyma czasu realizacji działania, to lider musi wyjaśnić sytuację i zaplanować ze współpracownikiem działania naprawcze. Najczęściej to on bierze odpowiedzialność za rozwiązanie problemów, dlatego pracownicy i wolontariusze zwracają się do niego w najtrudniejszych sytuacjach. Najważniejszą rolą odpowiedzialnego przywódcy jest nauczenie także innych podejmowania odpowiedzialności.

#### 4.4.10. Uwaga<sup>35</sup>

Dobry lider powinien być uważny, czyli mieć zdolność bycia świadomym treści umysłu w danej chwili. Ważne, aby koncentrował się na wykonywanym zadaniu i poświęcał mu maksimum uwagi. Jeżeli coś go rozprasza, to musi rozpoznawać wewnętrzne lub zewnętrzne zakłócenia uwagi. W obecnym świecie uważność

---

<sup>35</sup> Na podstawie: J.M.G. Williams, J. Kabat-Zinn, *Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma*, [w:] *Mindfulness: Diverse Perspectives on its Meaning, Origins and Applications*, J.M.G. Williams, J. Kabat-Zinn (red.), London–New York 2013; J. Kabat-Zinn, *Praktyka uważności dla początkujących*, Warszawa 2009; S. Ronald, *Uważność. Trening pokonywania codziennych trudności*, Warszawa 2005; T. Roberts, *Mindfulness. O sztuce uważności*, 2014; J.H. Davis, E. Thompson, *Developing Attention and Decreasing Affective Bias, Toward a Cross-Cultural Cognitive Science od Mindfulness*, [w:] *Handbook of Mindfulness: Theory, Research, and Practice*, K.W. Brown, J.D. Creswell, R.M. Ryan (red.), New York–London 2015; M. Bunting, *The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation and Your Life*, Australia 2016; M. Gonzalez, *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*, Hoboken (NJ) 2012.



jest na wagę złota i może istotnie wpływać na zwiększanie autorytetu lidera. Można ją również rozumieć jako obecność, bycie tu i teraz – dzięki niej przywódca nie zajmuje się powrotami do trudnej przeszłości i jednocześnie nie ma skłonności do brnięcia ślepo w przyszłość. Uwaga wiąże się także z tym, że pomimo natłoku informacji lider musi je odpowiednio przyjmować i przetwarzać. Jego zadaniem jest unikanie rozproszenia, które burzy efektywność działania. Dobry lider nie może działać pochopnie i pracować w chaosie. Musi skrupulatnie planować swoje działania, a później wykonywać je według przyjętego planu. Powinien też być w pełni świadomy podejmowanych decyzji. Istotne jest to, by się nie poddawał, tylko konsekwentnie realizował wyznaczone cele. Oczekuje się od niego, że będzie cieszyć się sukcesem. Nie powinien przechodzić do kolejnych wyzwań, zanim nie nacieszy się osiągniętym celem. Przywódca jest odpowiedzialny za obserwowanie i analizowanie rzeczywistości. Musi poświęcać uwagę problemom, które zgłaszają pracownicy oraz wolontariusze. Dobrą praktyką przywództwa jest także kreatywne myślenie – wszystko po to, by nie działać schematami, ale tworzyć nieszablonowe rozwiązania.

## 4.5. Charakterystyka badanych

### 4.5.1. Dobór badanych

Badane organizacje pozarządowe i osoby oceniające kompetencje liderów były dobierane nielosowo. Dokonano doboru udziałowego, w którym każda potencjalna osoba, która spełniała wskazane kryteria, mogła być respondentem. Warunek stanowiła przynależność do badanej organizacji pozarządowej. Zastosowany schemat doboru osób metodą udziałową zakłada, że badacz dąży do wyeliminowania możliwie jak największej ilości czynników, które mogłyby doprowadzić do wyboru osób w sposób problematyczny dla wyników badań. Czynniki te badacz był zobligowany samodzielnie zidentyfikować na podstawie wiedzy dotyczącej zasad doboru respondentów. Przy doborze poszczególnych organizacji

oraz ludzi kierowano się przyjętymi kryteriami doboru, ale dążono również do tego, by cechy dobieranych podmiotów oraz osób były możliwie jak najbardziej podobnie zróżnicowane, tak jakby była to próba losowa. Duże wyzwanie stanowiło zrekrutowanie organizacji oraz osób do przeprowadzenia badań. Wymagało to bowiem od badacza bardzo dobrej znajomości struktury badanej zbiorowości, doświadczenia pracy w sektorze trzecim oraz przekonania badanych do wzięcia udziału w ocenie lidera, a tego z kolei do poddania się samoocenie<sup>36</sup>.

Do badań kompetencji przywódczych wybrano 10 organizacji pozarządowych według następujących kryteriów:

- czas trwania przywództwa lidera – organizacja, której formalny lider sprawuje funkcje przywódczą od minimum 2 lat,
- współpraca z wolontariuszami – organizacja współpracująca na stałe z minimum 10 wolontariuszami,
- zatrudnienie pracowników – organizacja pozarządowa współpracująca na stałe z minimum trzema pracownikami zatrudnionymi w oparciu o umowę o pracę lub umowy cywilno-prawne,
- zasięg terytorialny – organizacja działająca na terenie Leszna oraz okolicznych powiatów (wchodzących w skład subregionu leszczyńskiego),
- zgoda interlokutorów – organizacja, w której gotowość na udzielenie wywiadu wykażą minimum cztery osoby,
- rola interlokutorów – organizacja, w której występują cztery wskazane role: lider, najbliższy współpracownik, pracownik oraz wolontariusz,
- zaufanie – organizacja, w której wybrane cztery osoby wykażą gotowość do przeprowadzenia samooceny w przypadku lidera oraz oceny przełożonego w przypadku pozostałych trzech grup interlokutorów.

---

<sup>36</sup> Z. Sawiński, *Metody doboru respondentów*, [w:] *Fieldwork jest sztuką. Jak dobrać respondenta, skłonić do udziału w wywiadzie, rzetelnie i sprawnie zrealizować badanie*, P.B. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), Warszawa 2005, s. 106–111.

W rezultacie przeglądu organizacji pozarządowych według powyższych kryteriów do badań zostały wytypowane:

1. Fundacja Arena i Świat,
2. Fundacja Centrum Aktywności Twórczej,
3. Stowarzyszenie Aktywnych Kobiet NO i CO w Łaszczynie,
4. Stowarzyszenie Człowiek dla Człowieka,
5. Stowarzyszenie Echo,
6. Stowarzyszenie MOŻEMY,
7. Stowarzyszenie Ochotnicza Straż Pożarna w Krzywiniu,
8. Stowarzyszenie Promień w Krzywiniu,
9. Stowarzyszenie Wygraj Siebie,
10. Stowarzyszenie Związek Młodzieży Wiejskiej w Przybyszewie.

#### 4.5.2. Charakterystyka organizacji pozarządowych

Charakterystyka badanych organizacji pozarządowych uwzględnia: teren siedziby, czas trwania oraz liczebność zespołu i podzespołów (walne zgromadzenie czy zarząd), genezę, misję oraz wizję organizacji, główne obszary działalności, cele statutowe, najważniejsze działania podejmowane w latach 2016–2018, współpracę z innymi organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami, członkostwo w partnerstwach oraz sieciach, komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Na koniec dokonano zestawienia rodzajów działalności oraz przychodów za lata 2016–2018.

##### *Teren siedziby*

Organizacje pozarządowe, które wzięły udział w badaniu, mają swoje siedziby na obszarze czterech powiatów subregionu leszczyńskiego, w tym miasta Leszno, oraz trzech okolicznych powiatów: leszczyńskiego (w tym gmina Świąciechowa), rawickiego (w tym gmina Rawicz) oraz kościańskiego (w tym gmina Kościan oraz gmina Krzywiń).

### *Czas powstania oraz liczebność*

Wszystkie badane organizacje powstały w minionych dwóch dekadach. Najstarsza z organizacji powstała w 2001 r., a najmłodsza w styczniu 2016 r. Najważniejszy organ stowarzyszeń biorących udział w badaniu, czyli Walne Zgromadzenie, liczy od 7 osób (minimalna liczba wymagana prawnie) do 98 członków. Duża liczebność Walnego Zgromadzenia może wynikać np. z tego, że założycielami Stowarzyszenia Człowiek dla Człowieka w Kościeńcu byli pracownicy Ośrodka Pomocy Społecznej, przy którym stowarzyszenie powstało, czy z tego, że Stowarzyszenie Wygraj Siebie prowadzi Klub Seniora „Wrzosowy Zakątek”, a klubowicze są jednocześnie członkami stowarzyszenia. Większość zarządów w badanych organizacjach liczy trzy osoby, ale jedna ma przykładowo w tym organie aż 9 osób. Liczba wolontariuszy w każdej z organizacji systematycznie wzrasta. Każda z nich współpracuje na co dzień, zgodnie z jednym z przyjętych kryteriów doboru próby, z minimum 10 wolontariuszami. Aktualnie najbardziej liczna grupa wolontariuszy w badanych organizacjach wynosi 178 osób, a najmniej liczna – 11 osób.

### *Geneza*

Geneza organizacji jest oczywiście różna. Nie bez znaczenia pozostaje okres, a przede wszystkim okoliczności powstania. Dużą rolę odgrywają inicjatorzy. Najczęściej decyzję o utworzeniu organizacji podejmowali aktualni liderzy, ale nie zawsze część z nich przejmowała przywództwo w trakcie funkcjonowania organizacji. Przyczyn utworzenia konkretnej organizacji pozarządowej może być co najmniej kilka. Wśród badanych podmiotów można wyróżnić głównie trzy przesłanki ich utworzenia: pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym (w tym przede wszystkim niepełnosprawnym, ubogim oraz bezrobotnym), aktywizacja społeczności lokalnej oraz szeroko pojęty rozwój człowieka.

Ważnym powodem powstania organizacji była pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Stowarzyszenie Człowiek

dla Człowieka w Kościanie powstało z inicjatywy pracowników Ośrodka Pomocy Społecznej w Kościanie, aby wspierać działania ośrodka i klientów w tej sferze, gdzie pomoc instytucjonalna okazuje się niemożliwa. Pracownicy w swojej pełnej wyzwań pracy zauważali wiele potrzeb, którym instytucja nie była w stanie sprostać, choćby z przyczyn formalnych czy finansowych. Założenie stowarzyszenia umożliwiło pozyskiwanie finansów z różnych źródeł i przyczyniło się m.in. do rozwoju Lokalnego Centrum Wolontariatu, które od 2008 r. stanowi jedno z największych centrów wolontariatu w województwie wielkopolskim. Wśród 178 wolontariuszy blisko 30% to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, w tym głównie niepełnosprawne, bezrobotne, dotknięte ubóstwem, pochodzące z rodzin dysfunkcyjnych (np. borykających się z problemem alkoholowym czy przemocą w rodzinie).

W przypadku dwóch organizacji motywem ich utworzenia była trudna sytuacja życiowa liderki, która poskutkowała chęcią niesienia pomocy innym osobom potrzebującym. Stowarzyszenie Echo powstało w 2002 r. z inicjatywy Hanny Hendrysiak. Okres lat 90. to dla niej wspomnienie nie tylko biedy, która ją dotknęła, ale również ludzi, którzy wtedy wyciągnęli do niej rękę, by jej pomóc. To doświadczenie spowodowało, że sama postanowiła pomagać innym. Zaczęła od bycia wolontariuszką w istniejącym już stowarzyszeniu. Jednak w 2002 r. razem z innymi osobami, które chciały nieść pomoc, zdecydowała się założyć własną organizację, czyli Stowarzyszenie Echo. Wszyscy wówczas postanowili, że najważniejszym celem tego podmiotu będzie pomoc potrzebującym. Z kolei pomysł na powstanie Stowarzyszenia Wygraj Siebie zrodził się z potrzeby niesienia wsparcia osobom borykającym się z chorobą nowotworową. Liderka organizacji, Teresa Rękosiewicz, sama zmagająca się z rakiem. Stowarzyszenie stworzyli ludzie, którzy chcieli poświęcać innym swoją wiedzę, czas oraz energię w walce z chorobami. Mieli oni różne zawody, zainteresowania i pasje. Połączyła ich jednak chęć działania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Jak wspominają, propozycji nazwy dla stowarzyszenia było kilka, ale ostatecznie wybrano słowa Konfucjusza „Wygraj siebie”, przede wszystkim ze

względu na główny cel, dla którego powstał podmiot, czyli po to, by pomagać ludziom wygrać w chorobie, starości czy samotności. Członkowie od początku swojej działalności chcą pokazać osobom chorującym oraz ich rodzinom, w jaki sposób powracać do pełni zdrowia oraz pełni życia. Działania kierowane są głównie do seniorów, ponieważ – jak tłumaczą członkowie organizacji – to ich najczęściej dotyka choroba czy samotność.

Inną przesłankę do utworzenia organizacji pozarządowej stanowi aktywizacja społeczności lokalnej. Przykładowo Fundacja Centrum Aktywności Twórczej została utworzona w 2008 r. w Lesznie z inicjatyw trzech młodych osób, które ponad wszystko wierzyły w potencjał młodzieży i możliwość aktywizacji lokalnej społeczności. Zarówno w zarządzie, jak i radzie fundacji początkowo zasiadali „młodzi ludzie, którzy mają entuzjazmu w nadmiarze i chcą go spożytkować, działając na rzecz rozwoju młodzieży i rozwoju naszego regionu”. Z kolei początki funkcjonowania organizacji Stowarzyszenie Związek Młodzieży Wiejskiej w Przybyszewie przypadają na rok 1996. Wówczas swoją działalność rozpoczął Klub Młodzieżowy – Związek Młodzieży Wiejskiej. Jego założycielami byli Remigiusz Leciejewski oraz Adam Wasiołka. W styczniu 2011 r. Klub Młodzieżowy uzyskał osobowość prawną i stał się stowarzyszeniem. Jak podkreślają założyciele, ZMW Przybyszewo powstało po to, by zorganizować czas wolny dzieciom i młodzieży w Przybyszewie oraz okolicznych wsiach w formie ognisk, imprez, zajęć dla dzieci.

Trzecią wyróżnioną przesłanką powstania badanych organizacji pozarządowych jest szeroko pojęty rozwój, m.in. edukacyjny, sportowy oraz w sferze bezpieczeństwa. Fundacja Arena i Świat powstała, by działać na rzecz rozwoju poprzez szeroko rozumianą edukację w wymiarze zarówno personalnym, jak i lokalnym czy nawet globalnym. W swojej działalności fundacja opiera się na międzynarodowej wymianie doświadczeń, ale również na budowaniu innowacyjnych rozwiązań głównie po to, by wspierać harmonijny rozwój człowieka i całego społeczeństwa. W związku z tym realizowane przez organizację liczne akcje informacyjne, happeningi, warsztaty czy szkolenia mają wymiar indywidualny,

lokalny oraz międzynarodowy. Wszelkie działania służą jednak przede wszystkim zachowaniu czy przywróceniu równowagi funkcjonowania jednostki, społeczeństwa, a także świata. Stowarzyszenie Promień powstało z inicjatywy ówczesnego zastępcy burmistrza gminy Krzywiń, Bartosza Kobusa. Założenie stowarzyszenia miało zjednoczyć dyscypliny sportowe z terenu gminy oraz pomóc w pozyskiwaniu środków na rozwój sportu. Początkowo podmiot zapewniał mieszkańcom gminy rozwój sportowy. Bardzo szybko stał się liderem rozwoju działań społecznych skupiających organizacje oraz grupy formalne z terenu całej gminy. Przyjmuje się, że Ochotnicza Straż Pożarna w Krzywiniu powstała zgodnie z informacją zawartą na sztandarze organizacji w 1928 r. W formie stowarzyszenia działa jednak od 2001 r., a genezą powstania była chęć kontynuowania działalności edukacyjnej mającej na celu zapobieganie pożarom, branie udziału w akcjach ratowniczych, uświadamianie o konieczności i sposobach ochrony przed pożarami oraz współdziałanie w tym zakresie z instytucjami i organizacjami społecznymi.

#### *Misja i wizja*

Działalności każdej z organizacji przyświeca pewna misja, jednak w większości badanych podmiotów nie została ona spisana. Zrobiły to jedynie dwie organizacje. Przeważnie odnoszą się one do zrealizowania potrzeb odbiorców, których skupiają. W swoich misjach uwzględniają takie wartości jak: szacunek (do samego siebie, drugiego człowieka i natury), wolność, wiara w drugiego człowieka oraz w budowanie lepszego świata, zdrowie, równość, tolerancja czy kreatywność.

Misją Stowarzyszenia Echo jest np.:

pomoc samotnym matkom oraz rodzinom, które znajdują się w trudnej sytuacji życiowej. Staramy się otoczyć je swoją opieką oraz docierać do nich ze wsparciem żywotnym, dzięki czemu skutki biedy są mniej odczuwalne, a standard życia tych rodzin ulega poprawie. Docieramy

z pomocą do młodzieży, która dzięki naszym działaniom może aktywnie i bezpiecznie spędzać wolny czas.

Z kolei misja Stowarzyszenia Wygraj Siebie brzmi:

Wierzymy w ludzi i ich siłę do pokonywania przeciwności losu. Przywracamy siłę i radość życia. Mówiąc „wygraj siebie”, pokazujemy, że można być pięknym mimo choroby nowotworowej, aktywnym w podeszłym wieku i wrócić do normalnego życia po wszelkich trudnościach.

Misja stowarzyszenia zawiera się również w samej nazwie – „Wygraj Siebie”, ponieważ odbiorcami działań są wszystkie osoby, które spotykają trudności życiowe, nie tylko chorobę czy kalectwo, ale również starość, samotność i zagubienie w życiu. Założyciele deklarują, że wyznaczona misja przyświeca im nawet w codziennych działaniach, ponieważ nieustannie poszukują wszelkich inspiracji, pomysłów na nowe działania, które pomogą „wygrać siebie” coraz większej liczbie podopiecznych. Nietuzinkowe rozwiązanie można spotkać w Fundacji Centrum Aktywności Twórczej, która nie posiada spisanej misji oraz wizji, ale spisała swoją dywizję. Brzmi ona: „Nie boimy się wyzwań. Wierzymy, że nie ma rzeczy niemożliwych do zrealizowania”. Fundacja Arena i Świat spisała z kolei swoje naczelne hasło: „Lepszy człowiek – lepsze społeczeństwo – lepszy świat”.

Żadna z badanych organizacji nie posiada spisanej wizji, która odnosiłaby się do miejsca podmiotu w perspektywie długofalowej. Liderzy zapytani o taką wizję deklarują, że raczej potrafią wskazać kierunek, skalę czy zasięg działalności w przyszłości, jednak nie jest to spisane.

*Główny obszar działalności*

Wśród badanych organizacji głównymi obszarami działalności są: edukacja i wychowanie – 27%; sport, turystyka, rekreacja, hobby – 23%; kultura i sztuka – 15% oraz ochrona zdrowia – 11%. Uzyskane



wyniki w dużym stopniu odzwierciedlają podział obszarów działalności organizacji w skali ogólnopolskiej. Tabela 11 prezentuje zestawienie badań własnych oraz ogólnopolskich raportów badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z lat 2015<sup>37</sup> oraz 2018<sup>38</sup>.

#### *Cele statutowe*

Badane organizacje wskazują w swoich statutach od kilku do kilkunastu celów. Coraz częściej statuty organizacji zawierają możliwie jak najszersze spektrum celów, a niekiedy nawet cały katalog zadań sfery publicznej z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Podyktowane jest to głównie pragmatyką w ubieganiu się o środki publiczne. Realizowanie zadań publicznych wymaga bowiem posiadania w statucie odpowiednio sformułowanych celów. Przedstawiciele organizacji wolą zatem zawrzeć ich więcej, nawet jeśli nie są zainteresowani w momencie utworzenia ich realizacją. Chcą w ten sposób umożliwić sobie korzystanie z różnorodnych źródeł finansowania. Ponad połowa organizacji stara się jednak wyróżnić jeden lub nawet kilka celów głównych.

**TABELA 11**

Porównanie głównych obszarów działalności organizacji pozarządowych

Główny obszar działalności	Klon/Jawor 2015	Klon/Jawor 2018	Badania własne
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	34%	35%	23%
Edukacja i wychowanie	15%	13%	27%
Kultura i sztuka	13%	14%	15%
Ochrona zdrowia	7%	8%	11%
Rozwój lokalny	6%	6%	8%

<sup>37</sup> P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016, s. 143.

<sup>38</sup> B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019, s. 11.

Główny obszar działalności	Klon/Jawor 2015	Klon/Jawor 2018	Badania własne
Działalność międzynarodowa	1%	–	8%
Prawa człowieka	2%	–	4%
Ratownictwo	1%	–	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz dwóch ogólnopolskich raportów badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2015 oraz z 2018 r.

Przykładowo przedstawiciele Stowarzyszenia Echo w swoim statucie wskazali, że głównymi celami działania ich organizacji są: łagodzenie skutków biedy wśród rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej; stworzenie bezpiecznej przystani dla dzieci i młodzieży, którzy nie wiedzą, jak spędzić swój wolny czas, oraz kształtowanie świadomości społecznej i aktywizacja społeczności lokalnej na rzecz pomocy ubogim<sup>39</sup>.

Z kolei przedstawiciele Stowarzyszenia Wygraj Siebie jako cel główny założyli:

podejmowanie, stosownie do potrzeb, wielokierunkowych działań na rzecz profilaktyki i leczenia chorób onkologicznych, profilaktyki i ochrony zdrowia psychicznego niezależnie od wieku, profilaktyki gerontologicznej oraz działań na rzecz poprawy jakości życia osób długotrwale, przewlekle chorych oraz osób niepełnosprawnych, w tym także upowszechnianie w społeczeństwie szeroko rozumianej pedagogiki społecznej<sup>40</sup>.

Przedstawiciele Fundacji Centrum Aktywności Twórczej wśród swoich celów statutowych wskazują np. prowadzenie działalności dobroczynnej, charytatywno-opiekuńczej oraz wolontarystycznej. Celem fundacji jest m.in. integracja mieszkańców wsi,

<sup>39</sup> Statut Stowarzyszenia Echo.

<sup>40</sup> Statut Stowarzyszenia Wygraj Siebie.

przeciwdziałanie bezradności i wykluczeniu społecznemu oraz realizacja interesów dzieci i młodzieży z terenów wiejskich. Ważny cel stanowi również podejmowanie i wspieranie działań na rzecz integracji europejskiej, a także organizacja działań w zakresie oświaty, wychowania, kultury i sztuki<sup>41</sup>.

Przedstawiciele Stowarzyszenia Promień z Krzywina w swoich celach statutowych stawiają na: rozwijanie działalności sportowej polegającej na doskonaleniu sprawności fizycznej oraz zaspokajaniu potrzeb rywalizacji i dążenia do osiągania wyników w ramach społecznie akceptowanych zasad współzawodnictwa wśród mieszkańców Krzywina, a w szczególności dzieci i młodzieży. Ich celem jest również szeroko pojęta działalność sportowa ukierunkowana na kształtowanie rozwoju fizycznego i wartości etyczno-moralnych w połączeniu w głównej mierze z dążeniem do rozwoju sportu wyczynowego i stałego podnoszenia poziomu sportowego w uprawianych w klubie dyscyplinach sportowych. Trzecim celem statutowym jest wspieranie wszechstronnego i zrównoważonego rozwoju społecznego, kulturalnego<sup>42</sup>.

Stowarzyszenie Aktywnych Kobiet NO i CO w Łaszczynie ma z kolei na celu działalność edukacyjną, kulturalną, charytatywną na rzecz rozwoju, aktywizacji i integracji kobiet oraz podnoszenia jakości życia i świadomości społeczności wiejskiej<sup>43</sup>.

#### *Najważniejsze działania zrealizowane w latach 2015–2018*

Badane organizacje pozarządowe podejmują liczne, różnorodne inicjatywy na terenie swojej działalności. Do najważniejszych działań zrealizowanych w latach 2015–2018 zaliczają:

- prowadzenie centrum wolontariatu (obszar edukacja i wychowanie),
- zawiązanie partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju społecznego i sportowego (w ramach obszaru sport, turystyka, rekreacja, hobby oraz rozwój lokalny),

<sup>41</sup> Statut Stowarzyszenia Centrum Aktywności Twórczej.

<sup>42</sup> Statut Stowarzyszenia Promień w Krzywiniu.

<sup>43</sup> Statut Stowarzyszenia Aktywnych Kobiet NO i CO w Łaszczynie.

- tworzenie wsi tematycznej (w ramach obszaru kultura i sztuka),
- kampania społeczna o charakterze edukacyjnym (w ramach obszaru ochrona zdrowia).

Centrum wolontariatu (Leszczyńskie Centrum Wolontariatu) prowadzi Fundacja Centrum Aktywności Twórczej. Projekt wykreował swoistą „modę na wolontariat”, zwiększył wśród mieszkańców Leszna i okolic świadomość możliwości podejmowania wolontariatu, a ponadto dzięki szkoleniom koordynatorów oraz liderom wolontariatu podniósł jakość wolontariatu w mieście i regionie. W jego ramach odbyło się wiele spotkań dla zainteresowanych podjęciem wolontariatu, w których łącznie wzięło udział kilkaset osób. Przeprowadzono również cykle szkoleniowe, takie jak Akademia Wolontariatu czy Szkoła Koordynatorów Wolontariatu. Zorganizowano także kilkadziesiąt spotkań promujących wolontariat. Spotkania miały miejsce m.in. w klubach seniora, w szkołach oraz na uczelniach. W ramach projektu wolontariusze prezentują się na różnego rodzaju targach oraz wydarzeniach lokalnych po to, by promować wolontariat jako ciekawą aktywność pozwalającą np. na realizację pasji. Powstał też interaktywny portal zawierający bazę wolontariuszy oraz ofert wolontarystycznych. Okazał się on bardzo trafionym narzędziem do integracji organizacji oraz placówek korzystających z pomocy wolontariuszy.

W dziedzinie zawiązania partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju społecznego i sportowego (w ramach obszaru sport, turystyka, rekreacja, hobby oraz rozwój lokalny) działa Stowarzyszenie Promień w Krzywiniu pod marką PAKT – Przebojowa Aktywność Krzywińska Trwa. Jego celem jest wzmacnianie integracji środowiska lokalnego poprzez organizację różnorodnych działań upowszechniających kulturę fizyczną i sport wśród mieszkańców miasta i gminy Krzywiń. Projekt jest realizowany od 2014 r., a udział w nim wzięło już ponad 2000 mieszkańców oraz przeszło 10 organizacji pozarządowych i grup nieformalnych. Zaprojektowane działania skupiają się nie tylko na rozwoju sportowym oraz inicjatywach integrujących społecznie wszystkie grupy wiekowe, ale w perspektywie długofalowej przeciwdziałają wykluczeniom

ze społeczności lokalnej. Zarówno dzieci i młodzież, jak i dorośli oraz seniorzy potrzebują dobrych wzorców, dlatego działania realizowane będą przez liderów lokalnych, pasjonatów historii, animatorów społecznych, sportowców, strażaków, pedagogów, którzy posiadają doświadczenie w podejmowaniu działalności społecznej, a dzięki zdobytej wiedzy oraz synergii działań zwiększają kompetencje obywatelskie. Integrację środowiska lokalnego zapewnia wsparcie animatorów rozwoju lokalnego, którzy prowadząc proces animacyjny, wzmacniają współpracę partnerstwa.

Wieś tematyczną (w ramach obszaru kultura i sztuka) prowadzi Stowarzyszenie Aktywnych Kobiet NO i CO w Łaszczynie, które od kilku lat podejmuje działania na rzecz rozwoju wsi tematycznej – Lawendowego Łaszczyna. W ramach projektu dokonano ekspozycji archiwalnych materiałów pozyskanych od mieszkańców Łaszczyna i wykonano inspirowaną nimi sesję zdjęciową, z której powstał kalendarz. Opracowano też quęsta edukacyjnego związanego z historią Łaszczyna. Zorganizowano liczne spotkania grupy roboczej, w skład której wchodzi mieszkańcy sołectwa. Zajął się ona organizacją i promocją wsi tematycznej. Wolontariusze zaprojektowali oraz wydrukowali foldery promocyjne, a także zamontowali na wjeździe do miejscowości tzw. witacze, czyli tablice informujące turystów o dotarciu do wsi tematycznej. Zorganizowano różnorodne warsztaty rękodzielnicze takie jak: *decoupage*, zielarskie, wyrobu świec dla mieszkańców, oraz warsztaty animacji czasu wolnego dla najmłodszych mieszkańców wsi, w ramach których m.in. zakupiono grę wielkoformatową. W trakcie wizyt studyjnych mieszkańcy odwiedzali również inne wsie tematyczne, np. z terenu Dolnego Śląska, żeby zaplanować oraz zrealizować cały proces tworzenia oraz rozwijania wsi tematycznej. Grupa robocza opracowała również ofertę dla grup zorganizowanych i tablicę informacyjną o lawendzie, która zawisła na łaszczyńskich przystankach.

Kampania społeczna o charakterze edukacyjnym (w ramach obszaru ochrona zdrowia) jest inicjatywą Fundacji Arena i Świat pn. „Żyj pełną piersią”. To kampania społeczna, której tematem jest profilaktyka raka piersi. Fundacja przeprowadziła dotąd już

dwie edycje, z czego w pierwszej udział wzięły zdrowe kobiety, a w drugiej wszystkie uczestniczki były po przebytej chorobie nowotworowej. Kampania ma na celu uświadamiać kobietom konieczność dbania o własne zdrowie oraz przypominać o systematycznym wykonywaniu badań diagnostycznych. Siłę przekazu stanowią arcydzieła fotografie półnagich kobiet, których ciała są malowane przez artystki, tzw. bodypainterki. Warto podkreślić, że wszystkie osoby zaangażowane w projekt pracują całkowicie nieodpłatnie – są to: artystki, fotografki, makijażystki, fryzjerki itd. Projekt nie jest finansowany z żadnych dotacji i – jak podkreślają inicjatorzy – w tym m.in. tkwi piękno tej inicjatywy. Fotografie są uwieńczeniem wyjątkowej współpracy kobiet, które od 2 lat łączą swoje siły dla wielkiej idei.

#### *Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego*

Zdecydowana większość badanych organizacji utrzymuje relacje z lokalnym urzędem miasta lub gminy. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego odbywa się w różnorodnych formach, takich jak: realizowanie zadań publicznych, udział w spotkaniach z urzędnikami, bieżąca wymiana informacji, realizowanie wspólnie projektów czy działań, utrzymywanie nieformalnych kontaktów, korzystanie z pomieszczeń urzędu lub sprzętu. Rzadziej udzielają się w konsultacjach uchwał, dokumentów czy strategii bądź w pracach komisji oraz grup roboczych. Bardzo rzadko świadczą usługi zamawiane przez urząd. Współpracują również z instytucjami publicznymi na wyższym szczeblu, takim jak powiat (Starostwa Powiatowe w Lesznie, Rawiczu oraz Kościanie) oraz województwo (Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego). Współpraca z tymi instytucjami najczęściej polega na realizowaniu zadań publicznych. Organizacje współpracują również na stałe z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie w Lesznie czy z lokalnymi ośrodkami pomocy społecznej. Część organizacji, działających szczególnie w obszarze kultury i sztuki, współpracuje z lokalnymi domami kultury. Organizacje działające szczególnie w obszarze edukacji i wychowania współpracują również

z uczelniami wyższymi, głównie z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie.

#### *Współpraca z biznesem*

Organizacje pozarządowe, które wzięły udział w badaniu współpracują systematycznie z przedsiębiorstwami w bardzo różnorodnych formach:

- wsparcia finansowego oraz rzeczowego, np. świadczenia nieodpłatnie usług lub po obniżonych cenach (użyczenie busa do rozwożenia żywności przez bank żywności lub cięcie włosów w ramach akcji zbiórki włosów na peruki dla kobiet zmagających się z chorobami nowotworowymi),
- wspólnych projektów, działań, np. świadczenia wsparcia psychologicznego w postaci poradnictwa, informacji i szkolenia na rzecz odbiorców organizacji czy prowadzenia akcji edukacyjnych dotyczących bezpieczeństwa seniorów przy współpracy z komendą miejską policji.

Na niewystarczającym poziomie jest wsparcie merytoryczne (np. w postaci mentoringu), wolontariat pracowniczy oraz wymiana barterowa. Uzyskane w badaniu wyniki odzwierciedlają formy współpracy organizacji z biznesem w całym kraju<sup>44</sup>.

#### *Współpraca z organizacjami pozarządowymi*

Współpraca badanych organizacji z innymi organizacjami pozarządowymi przebiega na różnych płaszczyznach, takich jak:

- prowadzenie centrum wolontariatu,
- korzystanie z usług organizacji o charakterze infrastrukturalnym, czyli wspierających inne organizacje,
- udostępnianie lokalu,
- wspólna realizacja projektu.

---

<sup>44</sup> B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Warszawa 2019, s. 61.

W zakresie prowadzenia centrum wolontariatu przykładem jest wspomniana wyżej działalność Fundacji Centrum Aktywności Twórczej, która ze względu na prowadzenie od 2015 r. Leszczyńskiego Centrum Wolontariatu ma stałe, liczne kontakty z przedstawicielami organizacji pozarządowych w Lesznie. Prowadzi wsparcie w pośredniczeniu pomiędzy organizacjami a wolontariuszami; edukuje przedstawicieli organizacji w zakresie zarządzania wolontariatem, a także informuje oraz szkoli samych wolontariuszy do podejmowania działalności wolontarystycznej.

Jeśli chodzi o korzystanie z usług organizacji o charakterze infrastrukturalnym, czyli wspierających inne organizacje, to badane podmioty korzystają np. ze wsparcia jednej z największych wielkopolskich organizacji, a mianowicie Stowarzyszenia Centrum Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP z siedzibą w Lesznie, które wspiera w formie informowania, doradztwa oraz szkoleń. Świadczy również doradztwo specjalistyczne w takich dziedzinach jak: marketing, prawo czy księgowość. Z kolei Stowarzyszenie na rzecz Wspierania Spółdzielni Socjalnych z Poznania wspierało Stowarzyszenie Wygraj Siebie, świadcząc liczne usługi marketingowe. Dzięki tej współpracy Wygraj Siebie mogło bezpłatnie przygotować swoją stronę internetową, zaprojektować oraz przygotować narzędzia promocyjne, takie jak baner czy roll-up.

Lokal udostępnia m.in. Stowarzyszenie Wygraj Siebie ze względu na atrakcyjną siedzibę (lokalizacja w centrum miasta oraz wielkość pomieszczeń na około 50 osób). Użycza swój lokal innym organizacjom, którym warunki nie pozwalają na realizację działań dla większej liczby osób albo które nie posiadają swoich pomieszczeń.

Wspólna realizacji projektów jest najczęstszym powodem współpracy organizacji pozarządowych biorących udział w badaniu. Badane organizacje, szczególnie te działające na obszarach wiejskich, współpracują również z grupami nieformalnymi, takimi jak: koła gospodyń wiejskich, rady sołeckie, rady parafialne, rady seniorów oraz rady rodziców. Większość podmiotów pełniła również rolę tzw. patronów dla nieformalnych grup mieszkańców, którzy realizowali działania w ramach konkursu grantowego Wielkopolska Wiara Aktywnie Działa. Jako patron były



odpowiedzialne za wsparcie merytoryczne oraz rzetelne rozliczenie dofinansowania.

#### *Członkostwo w partnerstwie/sieci*

Prawie połowa z badanych organizacji współpracuje w ramach jakiegoś partnerstwa. Wśród celów zawierania partnerstw przeważnie pojawia się potrzeba synergii działań na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów. Przykładowo Stowarzyszenie Aktywnych Kobiet NO i CO z Łaszczyna działa w ramach partnerstwa na rzecz rozwoju lokalnego w gminie Rawicz, w skład którego wchodzi sołectwa oraz organizacje z tego regionu, wspólnie diagnozujące oraz rozwiązujące problemy lokalnych społeczności. Powodem współpracy może być wywieranie wpływu na politykę rządową oraz samorządową. Z kolei Stowarzyszenie Wygraj Siebie jako członek Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych korzysta z możliwości uzyskania stanowiska w danej sprawie, a przede wszystkim ma wpływ na realizowanie celów federacji, czyli rozwijanie współpracy i standardów działania oraz budowanie poczucia tożsamości sektora trzeciego.

#### *Komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji*

Komunikację w organizacjach pozarządowych można podzielić na wewnętrzną oraz zewnętrzną. W pierwszym przypadku w proces komunikacji zaangażowani są głównie członkowie walnego zgromadzenia (w przypadku stowarzyszeń) oraz zarządu, a także wolontariusze i pracownicy. Dominującą formą komunikacji wewnętrznej w badanych organizacjach są spotkania grupowe. Ważne kanały stanowią również rozmowy telefoniczne oraz grupy na portalach społecznościowych. Najmniej używaną formą są zaś wiadomości sms. Główni odbiorcy komunikacji zewnętrznej to mieszkańcy, media, przedsiębiorstwa oraz inne organizacje pozarządowe. Komunikacja ta najczęściej opiera się na takich kanałach jak: portal społecznościowy Facebook, strona internetowa oraz

tablica ogłoszeń (wykorzystywane głównie w przypadku organizacji działających na wsiach).

#### *Rodzaj prowadzonej działalności oraz przychody*

Wszystkie badane podmioty prowadzą działalność statutową nieodpłatną oraz działalność statutową odpłatną. Tylko jedna z organizacji, które wzięły udział w badaniu, prowadzi działalność gospodarczą. Ich roczne przychody są bardzo zróżnicowane. Na przestrzeni lat 2015–2018 rozpiętość ta wahała się od około 7000 zł do ponad 1 000 000 zł. Według danych z raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”<sup>45</sup> średni roczny budżet organizacji to 28 000 zł. Średni budżet badanych organizacji jest ponad dwukrotnie wyższy i wynosi około 70 000 zł. Analiza przychodów organizacji nie wskazuje jednak na tendencję wzrostową. Nie zawsze też przychód organizacji wiąże się w jakikolwiek sposób z zyskiem. Wystarczy wspomnieć, że Fundacja Centrum Aktywności Twórczej, która w 2017 r. wykazała 1 170 229,36 zł przychodu w ogóle nie prowadzi działalności gospodarczej. Przychody większości organizacji generowane są dotacjami rozliczanymi w ramach działalności statutowej nieodpłatnej. W badanej grupie tylko Fundacja Arena i Świat prowadzi działalność gospodarczą, ale generowane z tego tytułu zyski są póki co sezonowe i wynikają z realizowania odpłatnych półkolonii w sezonie wakacyjnym.

#### 4.5.3. Charakterystyka respondentów

W badaniach kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych wykorzystano metodę oceny wieloźródłowej Lider 360°. Wywiady pogłębione, częściowo ustrukturyzowane zostały zatem przeprowadzone z liderami, którzy dokonali samooceny, oraz z osobami z najbliższego otoczenia przywódców, mianowicie ze

---

<sup>45</sup> Tamże, s. 11.

współpracownikami, pracownikami oraz wolontariuszami, którzy dokonywali oceny kompetencji przywódczych swoich liderów.

#### 4.5.3.1. CHARAKTERYSTYKA LIDERÓW

Charakterystyka badanych liderów obejmuje: miejsce zamieszkania, wiek, wykształcenie, obecnie wykonywany zawód, motywację do zostania liderem organizacji pozarządowej, a także wcześniejsze doświadczenia kierownicze czy przywódcze, rozwój kompetencji przywódczych.

##### *Wiek*

Liderzy, którzy wzięli udział w badaniu, to osoby zamieszkujące na obszarze czterech powiatów subregionu leszczyńskiego, w tym miasta Leszno oraz trzech okolicznych powiatów: leszczyński (w tym gmina Święciechowa), rawicki (w tym gmina Rawicz) oraz kościański (w tym gminy Kościan oraz Krzywiń). Najstarsza osoba urodziła się w 1953 r., a dwie najmłodsze w 1996 r. Większość badanych, bo aż 80% osób, jest w przedziale wiekowym 23–35 lat.

##### *Wykształcenie*

Wykształcenie badanych ludzi jest dość zróżnicowane. Wśród badanych liderów jedna osoba posiada wykształcenie zawodowe, dwie – wykształcenie średnie, kolejne dwie – wykształcenie wyższe I stopnia (są w trakcie studiów magisterskich), cztery – wykształcenie wyższe II stopnia. Jedna osoba posiada wykształcenie wyższe III stopnia. Wśród ukończonych przez liderów kierunków studiów można znaleźć pedagogikę oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, ale również geografię czy mechanikę i budowę maszyn.

Wykształcenie przywódców jest bardzo zróżnicowane i ma w niewielkim stopniu wpływ na objęcie przywództwa w organizacji pozarządowej.

### *Wykonywany zawód*

Liderzy niekoniecznie w czasie przeprowadzania badań wykonywali zawód, który stanowiłby kontynuację wykształcenia. Tylko dwie osoby były zatrudnione w organizacjach pozarządowych. Jedna z nich to prezeska fundacji, która w swojej organizacji zajmowała stanowisko koordynatora projektów. Wynika to z faktu, że podmiot nie prowadzi działalności gospodarczej, stąd nie ma możliwości finansowania stanowiska prezesa. Druga osoba to prezes stowarzyszenia, który pracuje w innym stowarzyszeniu o charakterze infrastrukturalnym. Pełni on funkcję doradcy kluczowego dla podmiotów ekonomii społecznej. Pozostałe osoby to studentka, dwie emerytki, jeden pracownik instytucji publicznej i pracownicy przedsiębiorstw. Jedna z liderek to studentka dziennych studiów psychologicznych, która nie jest nigdzie zatrudniona. Dwie najstarsze liderki są emerytkami. Trzy osoby pracują w przedsiębiorstwach, w tym dwie jako pracownik sprzedaży oraz *product manager*, a trzecia na stanowisku dyrektora. Jedna osoba prowadzi własne przedsiębiorstwo. Jedna osoba jest starszym specjalistą pracy socjalnej. Analiza obecnie wykonywanych zawodów przez liderów organizacji pozarządowych wskazuje na to, że nadal bardzo rzadkie zjawisko stanowi zatrudnienie w sektorze trzecim. Wykonywany na co dzień zawód nie warunkuje zostania liderem organizacji pozarządowej. Oczywiście wśród badanych osób znajduje się np. bardzo wykształcona menadżerka, która od lat zajmuje się zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwach, ale również magazynier, który zanim objął przywództwo w organizacji, nigdy wcześniej nie zajmował się zarządzaniem.

### *Motywacja do bycia liderką/liderem organizacji pozarządowej*

Wśród badanych osób dominują trzy główne aspekty motywujące ich do bycia liderem organizacji pozarządowej: potrzeba wpływu, pomoc innym oraz własny rozwój.

Potrzeba wpływu na otaczającą rzeczywistość jest najważniejszą motywacją, na którą wskazują badani liderzy. Wielu

przywódców uważa, że mają silną potrzebę kontroli. Jeden z liderów mówi: *Lubię mieć kontrolę i wpływ na to, co robię i co się dzieje wokół mnie. Lubię pracować z ludźmi, rozmawiać z nimi i po prostu działać*<sup>46</sup>. Przywódcy chcą mieć silne poczucie wpływu na to, co robią i co dzieje się wokół nich. Jedna z liderek twierdzi, że lubi *brać sprawy w swoje ręce, zarządzać pracą i mieć nad nią kontrolę*<sup>47</sup>. Zdecydowana większość podkreśla, że odczuwają silną potrzebę aktywizacji społeczności lokalnej, rozwiązywania problemów społecznych i zapobiegania negatywnym zjawiskom społecznym. Liderzy zaznaczają, że lubią obserwować zmiany i – co więcej – mieć poczucie, że mogą na nie wpływać. Jedna z liderek tak uzasadnia swoją chęć przewodzenia innym: *Działam, bo lubię, jak się dzieje, kocham ludzi i współpracę z nimi, lubię obserwować zmiany i czuć, że miałam na nie wpływ i mogłam zarazić innych do działania*<sup>48</sup>. Przywódcy podejmują również działania ze względu na niezgodę wobec biernego poddawania się rzeczywistości. Jedna z liderek zaznacza, że nie lubi bierności i narzekania: *Działanie mnie nakręca, daje mi szansę motywacji ludzi do aktywnej postawy*<sup>49</sup>. Wpływanie na rzeczywistość, a także motywowanie innych do podejmowania aktywności społecznej stanowi ważny aspekt ich działania.

Pomoc innym jest również bardzo silną motywacją wśród liderów organizacji pozarządowych. Bezinteresowne robienie czegoś dla drugich, pomaganie im są często siłą napędową dla przywódców. Sami doświadczyli nierzadko trudności, takich jak bieda czy choroba, które sprawiły, że chcą pomóc innym osobom w trudnej sytuacji życiowej, szczególnie tym, które są zagrożone wykluczeniem społecznym. Jedna z liderek mówi: *sama w latach dziewięćdziesiątych przeżyłam biedę, więc teraz pomagam innym*<sup>50</sup>. Z kolei inny lider zwraca uwagę na to, jak bardzo zależy mu na dobru

<sup>46</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L11.

<sup>47</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L21.

<sup>48</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L31.

<sup>49</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L41.

<sup>50</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L51.

drugiego człowieka i stwierdza: *Praca dla innych ludzi jest moją największą motywacją. Uśmiech drugiego człowieka oraz słowo „dziękuję” są bardzo docenieniem pracy lidera, ale również motywacją do dalszych działań*<sup>51</sup>. Liderzy zwracają uwagę na to, że po prostu lubią pomagać innym najlepiej, jak potrafią. Odbywa się to w różnych sferach życia, nie tylko w bardzo trudnych sytuacjach życiowych, gdzie trzeba pomóc komuś zawalczyć o to, by się nie poddał. Pomagają bowiem również w rozwoju osobistym swoim współpracownikom czy wolontariuszom. *Kocham to, co robię – pomagać innym najlepiej, jak potrafię w różnych sferach życia, dawać im radość z tego, w czym uczestniczą, nie pozwalając na poddawanie się w różnych sytuacjach życiowych* – to popycha inną liderkę do aktywności<sup>52</sup>. Przywódcy wiedzą, że podejmowanie działań w ich organizacji to bardzo dobry fundament budowania pewności siebie, rozwijania umiejętności współpracy w grupie czy zdobywania doświadczenia w różnych specjalizacjach, takich jak zarządzanie projektami.

Ważnym aspektem motywującym przywódców organizacji pozarządowych jest samorozwój. Większość z badanych traktuje przewodzenie innym jako zdolność, którą mieli od zawsze, a z biegiem lat zrozumieli, że warto o nią zadbać. Jedna z lidererek mówi, że bycie przywódcą wydaje się jej czymś naturalnym: *Zawsze wokół mnie byli ludzie, którzy chętnie współdziałali ze mną i wspierali moje pomysły bądź współtworzyli je*<sup>53</sup>. Liderzy podkreślają, że często podejmują działania, które są ważne nie tylko dla społeczności. *Działam, robię rzeczy, które są ważne społecznie, która ja dostrzegam jako ważne a zarazem interesujące dla mnie i leżące w zasięgu moich kompetencji i umiejętności* – mówi jedna z lidererek<sup>54</sup>. Najczęściej podejmują działania, które ich interesują. Prawie połowa liderów, zamiast szukać zatrudnienia w innych podmiotach, kreuje swoje miejsce pracy we własnej

<sup>51</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L61.

<sup>52</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L71.

<sup>53</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L81.

<sup>54</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L81.

organizacji. Stwarzają więc sobie możliwości rozwoju w obszarze, który jest dla nich pasjonujący, a jednocześnie przyczynia się do zmieniania rzeczywistości społecznej. Podkreślają również, że działalność w sektorze trzecim nie tylko zwiększa poziom ich wiedzy czy umiejętności. Zmienia także ich postawy. Jedna z lidererek przyznała, że działanie zmieniło też ją: *Kiedyś byłam bardzo nieśmiała i strachliwa. Teraz idę nawet pod prąd*<sup>55</sup>. Dla większości przywódców prowadzenie organizacji pozarządowej przyczyniło się do bardzo dużego samorozwoju.

*Wcześniejsze doświadczenia kierownicze lub przywódcze*

We współczesnej literaturze nauk społecznych prawdopodobnie najczęściej stosowana jest teoria interakcjonizmu przy wyjaśnianiu zachowań czy procesów zarówno społecznych, jak i politycznych. Analizując proces stawania się przywódcą wśród badanych osób, nie sposób jednak pominąć teorii wybitnej jednostki czy nawet sytuacyjnych koncepcji przywództwa.

1. Modele interakcyjne. Większość badanych osób stała się przywódcami organizacji pozarządowych w wyniku wzajemnych relacji między nimi a ich zwolennikami. Często doprowadziła ich do przywództwa wcześniej podejmowana aktywność społeczna. Pełnili różne role w grupach nieformalnych. Byli np. koordynatorami wolontariatu w swojej społeczności czy przewodniczącymi w grupach i organizacjach młodzieżowych. Stanowiły one później fundament nowych organizacji z liderem na czele. Zgodnie z ujęciem psychoanalitycznym źródłem przywództwa badanych osób była komplementarność ich potrzeb psychologicznych z potrzebami osób, które skupiała organizacja. Z kolei według ujęcia poznawczego liderzy zauważyli, że istnieje podobieństwo mentalne pomiędzy nimi a ich współpracownikami czy nawet wolontariuszami. Wyznają podobne wartości i dążą do zaspokojenia wspólnie zauważanych w środowisku potrzeb.

---

<sup>55</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L41.

2. Teoria wybitnej jednostki. Analizując wcześniejsze doświadczenia badanych osób, nie można pominąć faktu, że część liderów od najmłodszych lat wykazywała zdolności przywódcze. Ponad połowa badanych już w dzieciństwie przyjmowała role przywódcze. Często wynikało to np. z pewnych cech charakteru czy umiejętności, które niejako naturalnie predysponowały ich do pełnienia tych funkcji. Odgrywanie roli przywódcy od najmłodszych lat w większości przekładało się na budowanie kolejnych doświadczeń. Jedna z liderek opisuje swoją ścieżkę przywódczą:

W dzieciństwie byłam swojego rodzaju liderką na podwórku – myślę, że częściowo wynikało to z faktu, iż byłam najstarszą wśród grona dzieci. Być może doświadczenia te wzmocniły moje predyspozycje jako liderki. W szkole nigdy nie lubiłam być liderką oficjalną – przewodniczącą klasy, ale nieformalnie często pełniłam funkcje przywódcze. Na studiach byłam przewodniczącą lub wiceprzewodniczącą kół naukowych. Później otworzyłam firmę, gdzie również pełnię funkcje lidera. Fundacja jest kolejnym miejscem, gdzie realizuję się jako liderka<sup>56</sup>.

Z kolei inna liderka opisuje swoją historię stawania się przywódczynią:

Od początku pracy zawodowej miałam doświadczenie z przywództwem. Pracowałam jako asystentka zarządu, koordynatorka projektu organizacji krajowego festiwalu, menadżerka pałacu, a następnie dyrektorka kina. Od 13 roku życia organizowałam w swojej wiosce wydarzenia z wolontariuszami. Mam młodszych braci i pięcioro rodzeństwa, więc już w domu było sporo zachowań, w których byłam przywódczynią<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L81.

<sup>57</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L21.



Warto zwrócić uwagę również na fakt, że badani liderzy odgrywali w swoim życiu naprawdę bardzo różnorodne role liderские. Przewodzili nie tylko w grupach nieformalnych, ale i w drużynach harcerskich, samorządach uczniowskich czy kołach naukowych. Jeden z nich wymienił w badaniu kilka swoich wcześniejszych oraz obecnych ról liderских i znalazły się wśród nich takie jak:

przewodniczący Młodzieżowej Rady Gminy Święciechowa (2014–2016), prezes ministrantów parafii Lasocice (również obecnie), prezes dekanalny ministrantów dekanatu święciechowskiego (również obecnie), prezes Zarządu Stowarzyszenia ZMW (również obecnie), wiceprezes Fundacji z marzeniami (również obecnie), lider Rejonu Programu Szlachetna Paczka (2016–2017), Koordynator Regionalny Programu Szlachetna Paczka (2017–2018), wiceprzewodniczący Rady Gminy Święciechowa (również obecnie)<sup>58</sup>.

Wzmacniane latami cechy osobowości oraz kompetencje przywódcze doprowadziły badane osoby do obejmowania stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach albo do zakładania własnych przedsiębiorstw.

3. Sytuacyjne koncepcje przywództwa. Wśród badanych osób są również takie, które nie wykazywały w dzieciństwie czy młodości cech charakterystycznych dla lidera. Były raczej wycofane czy nieśmiałe. Jednak pewne okoliczności, a czasami wręcz przypadek, sprawiły, że zostały liderami organizacji pozarządowej. U jednych były to doświadczenia związane z biedą czy chorobą nowotworową, u innych z sytuacją, kiedy nikt inny nie chciał podjąć się funkcji przywódcy w organizacji, przez co zostali poniekąd zmuszeni do zmierzenia się z takim wyzwaniem.

---

<sup>58</sup> Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego z L11.

*Ukończone szkolenia/doradztwo/coaching/mentoring rozwijające kompetencje przywódcze*

Badane osoby zdecydowanie częściej rozwijały kompetencje z zakresu zarządzania wolontariatem oraz organizacją pozarządową niż *stricte* z zakresu przywództwa. Z pewnością jednak szkolenia, warsztaty czy doradztwo wzmacniające wiedzę oraz umiejętności z zakresu wolontariatu oraz zarządzania przyczyniły się do wzmocnienia kompetencji przywódczych. Warto jednak podkreślić, że w większości badane osoby wzmacniały swoje kompetencje w różnorodnych formach wsparcia oferowanych w sektorze trzecim, w którym nie brakuje możliwości rozwoju. Jednak, jak zwrócili uwagę liderzy, nawet w obszarze pozarządowym są ograniczone możliwości korzystania z cykli edukacyjnych wzmacniających ich wiedzę, umiejętności oraz postawy związane *stricte* z przywództwem.

Analizując formy rozwoju kompetencji przywódczych u badanych liderów, można wskazać na te, które poświęcone są rozwijaniu:

- kompetencji zarządzania wolontariatem,
- kompetencji zarządzania organizacją pozarządową,
- kompetencji społecznych.

Cykle szkoleniowe dotyczące zarządzania wolontariatem to jedna z najczęściej pojawiających się opcji rozwoju dla liderów organizacji pozarządowych. Badane osoby brały udział w takich cyklach jak Szkoła Koordynatorów Wolontariatu czy Akademia Liderów Wolontariatu. Ich tematyka poruszała najczęściej takie zagadnienia jak: formalno-prawne aspekty wolontariatu, zarządzanie zespołem wolontariuszy, specyfika wolontariatu na obszarach wiejskich i miejskich, motywowanie zespołu, animowanie aktywności wolontarystycznej, komunikacja w zespole, etyka i wartości w pracy z wolontariuszami, prowadzenie spotkań, bezpieczeństwo wolontariusza.

Tematyka szkoleń z zakresu zarządzania organizacją pozarządową obejmuje: tworzenie projektu, zarządzanie projektami społecznymi, rozliczanie projektu, zakładanie organizacji pozarządowej, zdywersyfikowanie źródeł finansowania działań

organizacji, planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie czasem, komunikację.

Zdecydowanie rzadziej badane osoby korzystały ze wsparcia wzmacniającego kompetencje społeczne. W ramach szkoleń z tego zakresu pojawiały się takie tematy jak: współpraca w grupie, kreatywność, feedback, partycypacja społeczna, wystąpienia publiczne czy asertywność.

Badani wskazują, że istnieje wyraźna potrzeba konstruowania procesów edukacyjnych, które kompleksowo przyczynią się do rozwijania kompetencji przywódczych. Korzystanie z różnorodnych form wsparcia związanych głównie z wolontariatem oraz zarządzaniem organizacją powoduje, że lider często zapomina o wzmacnianiu *stricte* jego kompetencji przywódczych.

#### 4.5.2.2. CHARAKTERYSTYKA POZOSTAŁYCH GRUP

Ważną część badań nad kompetencjami przywódczymi stanowiły wywiady pogłębione, częściowo ustrukturyzowane z 30 osobami z najbliższego otoczenia liderów. Wywodzą się one z trzech grup: najbliższych współpracowników, pracowników oraz wolontariuszy. Najważniejszym kryterium doboru interlokutorów była ich relacja z liderem i to z tego względu wskazywano ich do wywiadów.

##### *Najbliżsi współpracownicy*

Najbliżsi współpracownicy lidera organizacji pozarządowej to osoby, które cieszą się największym zaufaniem i często mają, po przywódcy, najdłuższy staż w organizacji. Spośród wszystkich ludzi skupionych wokół lidera i organizacji przejawiają stosunkowo największy wpływ zarówno na podejmowane działania, jak i na samego przywódcę. W życiu prywatnym często łączą ich również relacje takie jak przyjaźń czy nawet partnerstwo/małżeństwo. Nie ma znaczenia wiek, ponieważ są to osoby zarówno starsze od lidera, jak i dużo młodsze. Różnicy nie robi również wykształcenie czy zawód – są to osoby, które ukończyły

różnorodne kierunki studiów i wykonują pracę na bardzo różnych stanowiskach. Cechuje ich duża wiedza na temat lidera, to one bowiem znają go najlepiej.

#### *Pracownicy*

Pracownicy organizacji pozarządowych to przeważnie specjaliści w dziedzinach, w których lider nie ma wykształcenia czy doświadczenia. Najczęściej zatrudniani są na podstawie umów cywilnoprawnych do wykonania określonych zadań, ewentualnie do cyklu działań. Nadal rzadkością jest umowa o pracę, chyba że w ramach rocznego czy dwuletniego projektu. Najczęściej zajmują stanowiska księgowej czy księgowego lub pełnią funkcję szkoleniowców czy doradców bardzo wąskich dziedzin jako np. psycholog, prawnik, lekarz. To osoby w różnym wieku. Coraz częściej zdarza się, że szkolenia prowadzone są przez ludzi młodych, co widzimy chociażby w zakresie użytkowania mediów społecznościowych.

#### *Wolontariusze*

Wolontariusze to najbardziej zróżnicowana grupa zarówno pod względem stażu pracy, wieku, jak i wykształcenia. Cechuje ich również duża rotacja. Najczęściej działają akcyjnie, udzielając się w zadaniach, które najbardziej ich interesują. Rzadko się zdarza, żeby angażowały się w działania organizacji codziennie. To osoby, które przeważnie znają lidera najmniej spośród wszystkich ludzi z jego otoczenia. Czasami komunikują się z nim czy z zarządem organizacji za pośrednictwem koordynatora wolontariatu.



## ROZDZIAŁ V

# Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy pozwoliły na ocenę wiedzy przywódców organizacji pozarządowych. Dla liderów ocena własnego poziomu wiedzy nie była trudnym zadaniem, choć część pytań, szczególnie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wywołała pewne zaskoczenie. Badani przyznali bowiem, że nie mają specjalistycznej wiedzy z tego obszaru, a w codziennej pracy z ludźmi kierują się częściej intuicją albo działają na bazie wcześniejszych doświadczeń. Badanie poziomu wiedzy przysporzyło z kolei trudności osobom z otoczenia liderów. Dość często przyznawały, że nie znają poziomu wiedzy swoich przywódców w tak specjalistycznych oraz różnorodnych obszarach.

### 5.1. Wiedza z zakresu kierowania organizacją

Poziom wiedzy liderów w zakresie kierowania organizacją pozarządową jest oceniany dobrze. W zdecydowanej większości oceniają oni wysoko swoją wiedzę dotyczącą tego, w jaki sposób tworzyć wizję i misję organizacji (90% odpowiedzi dobrze oraz bardzo dobrze) oraz formułować cele organizacji (70% odpowiedzi dobrze oraz bardzo dobrze). Otoczenie lidera podziela te opinie i również przyznaje bardzo wysokie noty w tym obszarze. Ciekawe jest jednocześnie to, że większość badanych organizacji

nie ma spisanych misji. Co więcej, żadna z nich nie spisała dotąd wizji. Jak zauważa jeden z liderów:

Z jednej strony mam wiedzę, jak tworzyć wizję i misję organizacji, bo co jakiś czas ten temat pojawia się na różnych szkoleniach. Z drugiej jednak strony moje stowarzyszenie nie ma spisanej ani misji, ani wizji. Szczerze mówiąc, ich spisywanie wydaje mi się trochę sztuczne. Przecież doskonale wiemy, dla kogo i w jakim celu działamy<sup>1</sup>.

Wątpliwe jest jednak to, na ile liderzy to wiedzą, a na ile pracownicy czy wolontariusze mają tego świadomość. Spisanie misji i wizji, szczególnie jeśli jest wykonane wspólnie, uświadamia wszystkim osobom w organizacji oraz poza nią, co jest dla nich najważniejsze oraz dokąd zmierzają. Co więcej, pozwala członkom zespołu poczuć wpływ na kierunki rozwoju organizacji. Warto więc poświęcić temu czas, bo współtworzenie misji i wizji może również przynieść korzyści w przyszłości. W sytuacjach kryzysowych przypomną osobom zaangażowanym o najważniejszych zasadach, które przyświecają organizacji. Na różnych etapach rozwoju podmiotu oraz – przykładowo – ze względu na zmiany osobowe w zespole misja oraz wizja mogą, a wręcz powinny być aktualizowane. Jeżeli lider, mimo wiedzy na temat formalnych zasad ich tworzenia, nie czuje się na siłach, by sformułować je z zespołem, to może zaprosić zewnętrznego moderatora, który pomoże poprowadzić ten proces.

Rozbieżności pojawiają się przy ocenie wiedzy dotyczącej planowania rozwoju organizacji. Liderzy przyznają, że nie zawsze wiedzą, w jaki sposób radzić sobie z tym wyzwaniem. Z jednej strony mają wiedzę, jak powinno się to robić, ale z drugiej strony dotychczasowe doświadczenia zniechęcają ich do skrupulatnego planowania rozwoju. Przyznają, że często natrafiają na trudności z wdrażaniem zaplanowanych działań. Osoba z grupy najbliższych współpracowników twierdzi:

---

<sup>1</sup> Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z L61.

Działalność w organizacji pozarządowej jest uzależniona od wielu czynników i często zachodzą zmiany, takie jak na przykład rotacja wśród pracowników i wolontariuszy. Staramy się zachować stabilność w organizacji, ale nie jest to łatwe. Działania w organizacji pozarządowej cechuje duża akcyjność. To znaczy, że w większości ludzie angażują się po prostu w wybraną akcję. Nie każdy jest zainteresowany całym wachlarzem działań. To powoduje, że nasze plany nie zawsze udaje nam się wdrażać w stu procentach. Nasze pomysły i plany rodzą się szybciej, niż przebywa nam ręk do pracy<sup>2</sup>.

Z kolei inna osoba z grona najbliższych współpracowników uważa, że:

Nasza prezeska ma na głowie bardzo dużo. Myślę, że na takie bardziej rozbudowane planowanie rozwoju naszego stowarzyszenia po prostu brakuje jej czasu. Mam wrażenie, że ona ma plany na przyszłość dla naszej organizacji, ale nie ma kiedy tego spisać<sup>3</sup>.

Jeden z pracowników zwrócił uwagę na to, że:

Bardzo trudno jest zaplanować na stałe współpracę z organizacją, ponieważ realizowanie większości działań jest uzależnione od wyników konkursów grantowych. Na zatrudnienie w miarę stabilne może liczyć chyba tylko księgowka. Pozostałe osoby przeważnie nie mają pewności, czy po zakończeniu danego projektu uda się przedłużyć współpracę. Wydaje mi się, że ten brak stałego finansowania działań może znacznie utrudniać liderom planowanie rozwoju organizacji<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

<sup>3</sup> Na podstawie wywiadu z L32.

<sup>4</sup> Na podstawie wywiadu z L63.



Przez wzgląd na wyżej wymienione czynniki część badanych (40% liderów oraz 26,7% pozostałych interlokutorów) zauważyła również niski poziom wiedzy z zakresu dbania o spójność realizowanych działań. Widoczne jest, że zarówno liderzy, jak i osoby z ich otoczenia zgłaszają wątpliwości wobec konieczności szczegółowego planowania rozwoju organizacji oraz spójności realizowanych działań. Można zastanowić się, czy to właśnie fakt braku planowania rozwoju, w tym również stabilności finansowej, nie jest po prostu przyczyną tak dużych fluktuacji w organizacjach pozarządowych.

Wiedza na temat identyfikowania ryzyka została oceniona przez liderów na poziomie dostatecznym (40%) lub dobrym (kolejne 50%). Niewielu z nich przyznało sobie najwyższą notę (jedynie 10%). Najbardziej krytycznie oceniają liderów w tym zakresie najbliżsi współpracownicy. Większość, bo aż 60% badanych z tej grupy twierdzi, że ich przywódca ma wiedzę dostateczną lub niską w identyfikowaniu ryzyka w organizacji. Natomiast najwięcej wysokich ocen padło ze strony wolontariuszy, którzy w większości (60%) uważają, że ich przywódcy wiedzą bardzo dobrze, w jaki sposób badać ryzyko. Ostatnia wspomniana grupa respondentów uważa, że ma poczucie bezpieczeństwa, działając w swojej organizacji; są oni przekonani, że żadne ryzyko nie zaskoczy ich lidera.

Badanie oceny dobierania osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania w organizacji było szczególnie ciekawe. Najbliżsi współpracownicy odnieśli się najbardziej krytycznie do tej właśnie kwestii. Potrafią docenić to, że ich przywódcy są bardzo pomysłowi, ale zauważają w tym również pewien minus. Jak podkreśla L42:

Nasza prezeska ma mnóstwo pomysłów. Muszę przyznać, że są naprawdę bardzo ciekawe, a co ważne – innowacyjne. Niestety, w moim odczuciu przy planowaniu działań nie potrafi oszacować zasobów, głównie czasowych i kadrowych. Skutek jest taki, że później często realizuje te działania samodzielnie, i widzimy, że przez to jest przeciążona. Zdarza się też, że zrzuca te pomysły na nas, nie

konsultując z nami wcześniej, czy w ogóle mamy czas, żeby się w to włączyć. Czasami takie planowanie rozwoju, bez oszacowania zasobów oraz konsultacji z zespołem, powoduje też sytuacje, w których jakichś bardzo ciekawych działań po prostu nie jesteśmy w stanie zrealizować<sup>5</sup>.

Zdaniem najbliższych współpracowników liderzy mają więc raczej dostateczną wiedzę (40% odpowiedzi) w zakresie dobierania osób odpowiedzialnych za poszczególne działania. W ich odczuciu przywódca nie zawsze potrafi dobrze przeanalizować zasoby kadrowe. Jeden z najbliższych współpracowników potwierdza: *Niestety, zdarza się, że w naszym stowarzyszeniu są źle dobrane osoby do poszczególnych zadań*<sup>6</sup>.

Liderzy w tym zakresie również mają sobie wiele do zarzucenia – 1/3 z nich uważa, że ich wiedza dotycząca doboru osób jest dostateczna. Przyznają, że nie wiedzą, jak poradzić sobie z takimi wyzwaniami jak: duża rotacja, braki kadrowe czy niskie kompetencje uniemożliwiające oddelegowanie danej osoby do określonego działania. Kolejną kwestią jest kierowanie się emocjami. Jedna z liderek przyznała: *Czasami podchodzę zbyt emocjonalnie do kwestii dobierania osób. Deleguję komuś zadania, bo na przykład bardzo kogoś lubię albo dlatego, że zależy mi na kimś i chcę dać mu szansę sprawdzenia się w jakimś obszarze*<sup>7</sup>. Ludzie w organizacji są świadomi tego, że czasami nie ma osób, które posiadałyby wymagane czy potrzebne kompetencje. Często zadanie wykonuje ta osoba, która po prostu wyraziła chęć, by je zrealizować. Co ciekawe, wolontariusze upatrują szanse w tym zjawisku dla siebie. Dzięki temu, że nie zawsze lider dysponuje osobą kompetentną w danej dziedzinie, to zwiększa się prawdopodobieństwo, że zleci im jakieś ważne zadanie. To mobilizuje ich do rozwoju. Przyznają, że dzięki realizowaniu często zupełnie nowych działań potrafią coraz więcej. Deklarują, że bardzo

<sup>5</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

<sup>6</sup> Na podstawie wywiadu z L12.

<sup>7</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

lubią się uczyć, więc nie sprawia im trudności podejmowanie kolejnych wyzwań. Warto, by lider borykający się z doborem osób poddał głębszej analizie koszty związane z powtarzalnością tego problemu. W przeciwnym razie może to skutkować trudnościami zarówno dla samego przywódcy, takimi jak konieczność poświęcania czasu na wdrażanie ludzi czy poprawianie wykonanych zadań. Może też poskutkować problemami dla organizacji, chociażby obniżeniem jakości działań. Wydaje się, że w większości liderzy mają świadomość tych zagrożeń, ale podkreślają, że nieodpowiedni dobór osoby do danego działania wpisują w ryzyko prowadzenia organizacji pozarządowej. Czasami naprawdę doskonale wiedzą, że dobór nie jest właściwy, ale dają przyzwolenie na możliwość uczenia się na błędach.

Ciekawe wyniki pojawiły się przy badaniu wiedzy na temat kontrolowania działalności organizacji. Najbardziej zaangażowane w ten proces osoby, czyli liderzy i najbliżsi współpracownicy, w większości oceniają ten obszar dostatecznie (60% odpowiedzi). Z kolei pracownicy i wolontariusze odbierają tę kwestię zdecydowanie wysoko (łącznie 35%) lub bardzo wysoko (łącznie 45%). Wolontariusze twierdzą, że to właśnie ich przywódcy zajmują się całościowym kontrolowaniem działalności organizacji. Na ciekawy aspekt zwrócił uwagę jeden z pracowników, który uważa:

Nasz lider potrafi kontrolować działalność organizacji. Zajmuje się na przykład jako jedyny u nas sprawdzaniem różnych kruczków prawnych czy analizowaniem jakiś rozwiązań ze specjalistami. Ale jeśli chodzi o takie sytuacje międzyludzkie, na przykład kłótnie, to w ogóle się w to nie wtrąca. Wydaje się obojętny na konflikty. Może po prostu wie, że czasami musimy się pokłócić, żeby później lepiej współpracować<sup>8</sup>.

Zarówno sami liderzy, jak i ich otoczenie wysoko ocenili wiedzę z zakresu identyfikowania mocnych i słabych stron organizacji.

---

<sup>8</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

Respondenci oceniają ją w większości wysoko (37,5%) lub bardzo wysoko (50%). Jak zauważa najbliższy współpracownik:

Nasza liderka potrafi oddzielić ziarno od plew. Uważam, że ma świetną umiejętność analizowania na przykład tego, w które działania się angażować, a w które niekoniecznie. Czasami chcemy bardzo spontanicznie podejmować jakieś działania. Prezeska umie nas przystopować. Co więcej, potrafi nam uświadomić, co jest dobre w organizacji, a co powinniśmy usprawnić. Bardzo doceniam jej dystans i umiejętność identyfikowania naszych mocnych i słabych stron<sup>9</sup>.

To bardzo ważne, żeby przywódcy organizacji pozarządowych posiadali zarówno wiedzę, jak i umiejętności w badaniu mocnych i słabych stron nie tylko swoich podmiotów, ale również osób zaangażowanych w działania.

Część liderów stwierdza, że generalnie wie, jak badać potrzeby odbiorców, dlatego aż 40% badanych oceniło swoją wiedzę w tym zakresie na poziomie wysokim. Co ciekawe, w większości przywódcy uważają, że potrafią badać potrzeby w taki sposób, że często ich odbiorcy nawet nie są tego świadomi. Jak podkreśla jeden z przywódców:

Osoby biorące udział w działaniach stowarzyszenia czasami w ogóle nie są świadome, że badam ich potrzeby. Spędzam z nimi dużo czasu, często się spotykamy i rozmawiamy. Dzięki stałemu kontaktowi oraz bliskim relacjom wiem, czego potrzebują. Czasami mi mówią, że mam nie pytać ich o zdanie, bo wszystko, co zrobię, będzie dobre. Ale ja często ich podsłuchuję, oczywiście w pozytywnym znaczeniu tego słowa. Dzięki temu to, o czym mówią i czego potrzebują, po jakimś czasie realizujemy w stowarzyszeniu. Czasami są zaskoczeni, bo przyznają,

---

<sup>9</sup> Na podstawie wywiadu z L92.

że nie mówili o czymś głośno, a mimo to doszło coś do skutku. Naprawdę uważam, że takie codzienne rozmowy wystarczą, żeby wiedzieć, czego potrzebują<sup>10</sup>.

Przywódcy starają się w miarę możliwości być w kontakcie ze swoim środowiskiem lokalnym. Najbliżsi współpracownicy są zdania, że ich organizacje mają regularny kontakt z odbiorcami, przede wszystkim dzięki organizacji wielu działań w społeczności lokalnej. Jak zauważa jedna z osób z tej grupy: *Zawsze słuchamy tego, co nam mówią odbiorcy. To właśnie oni często podsuwają nam pomysły czy propozycje. Wiedzą, że nie przejdziemy obok nich obojętnie. My właśnie dla nich istniejemy*<sup>11</sup>. Pracownicy oraz wolontariusze oceniają wiedzę liderów w tym zakresie bardzo wysoko – łącznie 50% respondentów udzieliło najwyższej odpowiedzi w tych dwóch grupach. Wielokrotnie podkreślali, że ich głos jest słyszalny i większość potrzeb oraz oczekiwań zostaje zrealizowana przez organizację. Jak podkreśla jedna z wolontariuszek: *Nasza prezeska sama była kiedyś wolontariuszką, stąd myślę, że dlatego tak dobrze zna nasze potrzeby. Czasami nawet pomaga nam w uświadomieniu sobie jakichś potrzeb. Jest bardzo blisko ludzi*<sup>12</sup>. Ważne jest, by liderzy byli świadomi narastających w tym obszarze wyzwań. Po pierwsze, ze względu na rozwój organizacji oraz stale zwiększającą się liczbę odbiorców może być coraz trudniej docierać do wszystkich osób. Po drugie, wielość codziennych obowiązków coraz częściej uniemożliwia podejmowanie rzetelnego badania potrzeb. Zdarza się, że przywódcy negują możliwość zlecenia takiego badania podmiotom zewnętrznym. Ich zdaniem generuje to zbyt wysokie koszty i – co więcej – ich odbiorcy mogą być nieufni wobec osób trzecich. Powinni jednak zwrócić uwagę na to, jaką stratą zarówno dla lidera, jak i jego organizacji może być brak rzetelnej diagnozy potrzeb aktualnych i potencjalnych odbiorców.

---

<sup>10</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>11</sup> Na podstawie wywiadu z L74.

<sup>12</sup> Na podstawie wywiadu z L32.

Najwięcej kontrowersji wśród ankietowanych w obszarze „kierowanie organizacją” wzbudziło pytanie o to, czy lider wie, w jaki sposób badać konkurencję. Prawie połowa wszystkich interlokutorów, a w szczególności pracownicy oraz wolontariusze, nie ma informacji na ten temat. W ocenach liderów pojawiły się z kolei rozbieżności. Niemal 1/3 z nich uważa, że w sektorze trzecim nie istnieje konkurencja, w związku z tym ich wiedza w tym zakresie jest dostateczna. Co więcej, uznają, że ją za niepotrzebną. Jedyne, co robią w tym obszarze, to obserwują organizacje o podobnym profilu, żeby nie dublować działań. Pojawiły się również opinie wśród liderów, że nie mają na to w ogóle czasu. L31 twierdzi:

Nie mam kiedy zajmować się badaniem konkurencji. Szczerze mówiąc, w ogóle tego nie robię. Chociaż zastanawiam się, czy ja rzeczywiście postrzegam inne organizacje jako konkurencję. Chodzi o to, że ja naprawdę bardzo lubię z nimi współpracować! Kiedy udało mi się zorganizować targi organizacji pozarządowych, byłam bardzo zadowolona. Tym bardziej, że nigdy wcześniej w naszym mieście nie było takiego wydarzenia<sup>13</sup>.

Ta grupa liderów, która bada konkurencję, potrafi krytycznie wypowiedzieć się na temat innych organizacji. Przykładowo L71 tłumaczy:

Obserwuję konkurencję, ale szczerze mówiąc, nic sobie z tego nie robię. Żałuję tylko, że czasami inne organizacje zrzeszające seniorów w pewien sposób upokarzają swoich odbiorców. Nie wydaje mi się właściwym na przykład fotografować starsze osoby, uwidaczniając w jakikolwiek sposób ich deficyty. Uważam, że lepiej pokazywać ich atuty i jednocześnie próbować zarażać tym, co jest ich siłą. Dostajemy sygnały, że nasze akcje takie jak na przykład pokaz mody senierek po przebytych chorobach

---

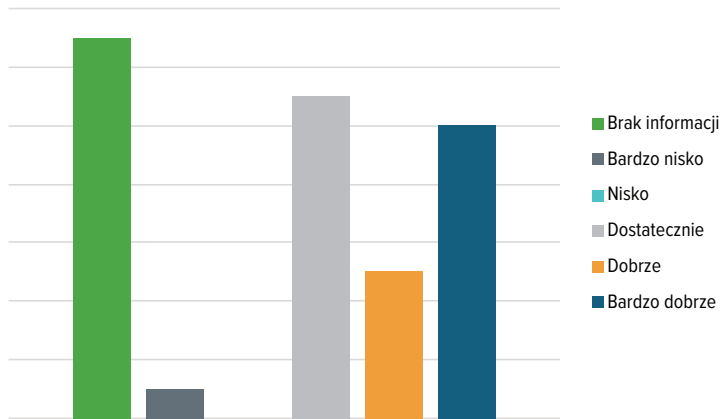
<sup>13</sup> Na podstawie wywiadu z L31.

nowotworowych dodają nawet zdrowym, młodym kobietom pewności siebie w pokazywaniu swoich atutów. Dlatego nie podoba mi się pokazywanie seniorów wyłącznie jako staruszków siedzących przy kawie. Inne organizacje senioralne nie są więc dla nas zagrożeniem, dlatego nie musimy ich badać wnikliwie. Po prostu wiem, że mamy lepszą ofertę<sup>14</sup>.

Badanie konkurencji wydaje się zatem bardzo zasadne, nawet gdy organizacja jest liderem w swoim obszarze działania. Systematyczne obserwowanie i analizowanie konkurencyjnych podmiotów pozwala liderom na utrzymywanie jakości zadań realizowanych w ich organizacjach. Ocenę wiedzy z zakresu badania konkurencji prezentuje wykres 1.

#### WYKRES 1

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie badania konkurencji



Źródło: opracowanie własne.

<sup>14</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

## 5.2. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Wiedza liderów organizacji pozarządowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi została oceniona niżej niż ta z zakresu kierowania organizacją. Najwięcej refleksji oraz kontrowersji pojawiło się szczególnie przy pierwszej połowie zagadnień. Przywódcy ocenili dostatecznie (30% badanych) lub dobrze (50%) swoją wiedzę z zakresu planowania strategii zespołu. Podkreślali jednak, że ich współpraca z ludźmi często opiera się na intuicji. Co więcej, działania przez nich podejmowane w tym obszarze wynikają raczej z wcześniejszych doświadczeń, a nie z wiedzy specjalistycznej. Jedna z liderek mówi: *Choć nie mam wykształcenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, to dbam o ludzi, ponieważ to wynika z mojego szacunku do drugiego człowieka*<sup>15</sup>. Z kolei liderka organizacji z krótszym stażem wyznała:

Bardzo trudno jest mi ocenić kompetencję związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi z powodu zbyt małej liczby pracowników w naszej organizacji. Nie mamy konieczności stosowania na przykład jakichś specjalistycznych metod rekrutowania pracowników. Zazwyczaj działania realizują osoby, które znamy. Przeważnie osobiście zapraszam ludzi do podjęcia współpracy<sup>16</sup>.

Ciekawe rozbieżności pojawiają się w odpowiedziach wolontariuszy, którzy oceniają tutaj swoich przywódców albo bardzo dobrze (50% wolontariuszy), albo zadeklarowali brak informacji na ten temat (40%).

Analizując powyższe wyniki, można wysunąć wniosek, że nie zawsze liderzy wykorzystują wiedzę, którą posiadają. Nawet jeśli w przeszłości, np. podczas studiów, uczyli się metod rekrutowania pracowników, to w swojej organizacji dotąd tego nie zastosowali.

<sup>15</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>16</sup> Na podstawie wywiadu z L81.



W związku z tym zdarza się, że nie sprawdzają, czy zdobyta wcześniej wiedza jest użyteczna. Wobec stale rosnącej liczby nowych organizacji, a co za tym idzie – wzrostu konkurencji w sektorze trzecim lider powinien pochylić się nad opracowaniem metod rekrutacji, takich jak kampania na portalach społecznościowych, żeby zwiększyć szanse na pozyskiwanie jak najlepszych pracowników.

Ocenianie potencjału pracowników jest postrzegane bardzo różnie przez osoby z organizacji pozarządowych. Przywódcy oceniają swoją wiedzę z tego zakresu nisko (40% odpowiedzi), a ich najbliżsi współpracownicy nisko lub dostatecznie (łącznie 60% odpowiedzi). Co ciekawe, sami pracownicy oceniają wiedzę liderów w tym zakresie dobrze (40% odpowiedzi) lub bardzo dobrze (50% odpowiedzi). Przywódcy zwracają uwagę na to, że często ograniczone środki finansowe decydują o wyborze takiego, a nie innego pracownika. Ze względu na ten aspekt szczególną trudność sprawia pozyskiwanie specjalistów. Nawet jeśli lider oceni nisko potencjał, np. informatyka czy księgowej, to nie decyduje się na zmianę. Na lepszego i w związku z tym przeważnie droższego pracownika po prostu go nie stać. Liderzy przyznają, że często przyjmują wsparcie od osób, które same zadeklarują chęć współpracy (nierzadko w ramach wolontariatu lub za niewielkie wynagrodzenie), stąd nie dokonują oceny potencjału, tylko przyjmują oferowaną pomoc.

Wiedza z zakresu podnoszenia kompetencji pracowników została oceniona przez liderów różnorodnie: 20% ankietowanych oceniło ją nisko, 20% dostatecznie, 40% dobrze, a kolejne 20% bardzo dobrze. W pozostałych trzech grupach respondentów pojawiło się sporo odpowiedzi „brak informacji” (30% najbliższych współpracowników, 30% pracowników i 40% wolontariuszy). Tak wysoki odsetek braku informacji wśród osób z otoczenia przywódców może wskazywać na to, że osoby te nie są świadome, że rozwijają jakieś kompetencje. Należy zapobiegać takim sytuacjom. Jeżeli lider pracuje na rzecz podnoszenia kompetencji pracowników, to powinien ich informować na każdym etapie tego procesu, zarówno podczas planowania, jak i monitorowania rozwoju. Jak zauważa jedna z osób: *Nie podoba mi się to, że nawet jeśli przywódca chce,*

*żebym się rozwijała, to w zakresie przez niego wyznaczonym. Nie mam wtedy poczucia, że naprawdę się rozwijam. Postrzegam to raczej jako wykonywanie polecenia służbowego<sup>17</sup>.*

Podczas prowadzonych badań pojawiały się również opinie, że liderzy wiedzą, w jaki sposób podnosić kompetencje i robią to, bo widzą w tym szansę nie tylko dla jednostki czy organizacji, ale całej społeczności. Jedna z liderek zwróciła uwagę na korelację między podnoszeniem kompetencji pracowników a ich zaangażowaniem w działania społeczne:

Uważam, że dzięki realizowanym od kilku lat cyklom szkoleń oraz warsztatów dla naszej grupy wolontarystycznej możemy nieustannie liczyć na ich wsparcie. Dzięki wszystkim tym działaniom udało się zbudować naprawdę silny zespół wolontariuszy, który udziela się nie tylko w stowarzyszeniu. Nasza wieś od kilku lat przekształca się w wioskę tematyczną. Mieszkańcy mogą praktycznie w każdej chwili liczyć na nasze wolontariuszki, zarówno do takich działań jak prace porządkowe, jak i do animowania czasu dzieciom podczas wydarzeń lokalnych<sup>18</sup>.

Warto zatem, by przywódcy wiedzieli, w jaki sposób rozwijać kompetencje pracowników oraz wolontariuszy, ponieważ realizowanie tego procesu istotnie wpływa na poziom ich zaangażowania i motywacji do podejmowania dalszej współpracy z organizacją. W większości przywódcy stwierdzili, że będą dążyć do zwiększenia wiedzy z zakresu oceniania i podnoszenia kompetencji pracowników, ponieważ szczególnie ze względu na ograniczone zasoby ludzkie chcieliby wpływać na większą efektywność członków zespołu. Podnoszenie kompetencji współpracowników to bardzo ważny aspekt przywództwa i może przynieść liczne korzyści w wymiarze jednostkowym, instytucjonalnym i lokalnym.

---

<sup>17</sup> Na podstawie wywiadu z L83.

<sup>18</sup> Na podstawie wywiadu z L91.

Niestety, w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi kuleje również kwestia dotycząca wiedzy z zakresu monitorowania rozwoju pracowników. Liderzy ocenili siebie słabo – ponad 40% przyznało sobie oceny niskie lub dostateczne. Twierdzą oni, że naprawdę nie wiedzą, w jaki sposób należy to robić. Co więcej, mają świadomość, że ich niewiedza, szczególnie w tym zakresie, może powodować dużą rotację pracowników i wolontariuszy. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nawet jeśli liderzy oceniali swoją wiedzę w tym zakresie dobrze czy bardzo dobrze, to związane z tym obszarem działania są raczej w ich organizacji sporadyczne. Co więcej, przywódcy zdecydowanie bardziej opierają się na intuicji niż na wiedzy. Jak wynika z przeprowadzonych badań, najbardziej krytycznie odnieśli się do tej kwestii najbliżsi współpracownicy – aż 70% respondentów udzieliło ocen dostatecznych. Jak zauważa jedna z osób: *Moim zdaniem często jest tak, że nawet jeśli lider organizacji ma jakąś wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, to nie planuje szczegółowo ani procesu podnoszenia kompetencji, ani monitoringu rozwoju pracowników*<sup>19</sup>.

Pracownicy postrzegają wiedzę liderów w tym zakresie również dostatecznie – 50% respondentów z tej grupy udzieliło właśnie takiej odpowiedzi. Jak zauważa L63: *Muszę przyznać, że nawet jeśli lider chce pomóc mi w zwiększeniu kompetencji i wysłać mnie na jakieś szkolenie, to nie monitoruje później mojego rozwoju*<sup>20</sup>. Warto zwrócić uwagę na zależność pomiędzy rzetelnym dbaniem o podnoszenie kompetencji, a monitorowaniem rozwoju pracowników. W sytuacji, gdy pracownicy nie mają indywidualnie dostosowanego planu rozwoju, a zwiększają kompetencje w zakresie narzuconym przez przywódcę, prowadzenie monitoringu nie ma większego sensu, gdyż ze względu na brak pełnego zaangażowania w ten proces nie osiągną spodziewanych efektów. Ocenę wiedzy z zakresu monitorowania rozwoju pracowników prezentuje wykres 2.

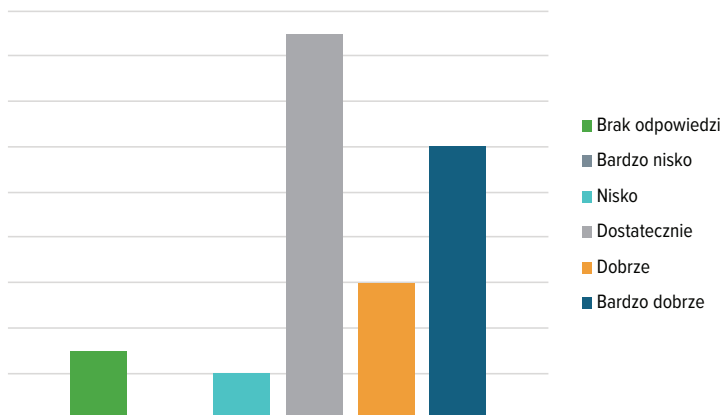
---

<sup>19</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

<sup>20</sup> Na podstawie wywiadu z L63.

## WYKRES 2

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie monitorowania rozwoju pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Znacznie wyżej została oceniona wiedza z obszaru budowania współpracy w zespole. Większość interlokutorów udzieliła tutaj wysokich not. Przywódcy podkreślają, że stanowi to dla nich bardzo ważny aspekt prowadzenia organizacji i kierowania ludźmi. Większość zwróciła uwagę na to, że choć inne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi odkładają na dalszy plan, to budowanie współpracy jest dla nich priorytetem. Nie tylko szkolą się z tego zakresu i chętnie sięgają po literaturę specjalistyczną, ale również czerpią inspiracje w kontaktach z innymi przywódcami. Pomimo że aż 80% liderów zadeklarowało znajomość metod budowania współpracy w zespole, to podkreślają, że ten obszar wymaga nieustannego rozwoju i zdobywania nowej wiedzy. Warto, żeby przywódcy mieli nieustanną świadomość, że nieznanie metod budowania współpracy jest krzywdzącą nie tylko dla zespołu, ale również dla nich samych. Jeżeli ludzie nie współpracują, tylko rywalizują, to często może dochodzić do kryzysu przywództwa.

Wiedza z zakresu pozyskiwania wolontariuszy została oceniona przez wszystkie grupy respondentów wysoko (32,5% badanych) lub bardzo wysoko (55%). W żadnej z badanych grup nie pojawiły

się jakieś krytyczne opinie. Ten obszar wiedzy nie jest liderom obcy. Co więcej, osoby z ich otoczenia zauważają, że przywódcy dobrze radzą sobie w tym zakresie. Wiedzę dotyczącą metod i narzędzi motywowania pracowników oceniono stosunkowo wysoko. Przywódcy podkreślają, że motywowanie tej grupy jest o tyle łatwiejsze niż wolontariuszy, że istnieje możliwość wynagradzania finansowego. Jak zauważa jedna z liderek:

Motywowanie wolontariuszy jest trudniejsze, ponieważ trzeba wymyślać naprawdę bardzo różnorodne narzędzia do motywowania. W sytuacji, kiedy nie mamy najbardziej oczywistego narzędzia, jakim jest wynagrodzenie, musimy dokonywać znacznie głębszej diagnozy potrzeb wolontariuszy, żeby wiedzieć, co ich zmotywuje i zachęci do dalszej pracy. To jest naprawdę duże wyzwanie dla lidera organizacji pozarządowej, bo nie dość, że musi być bardzo kreatywny w wymyślaniu kolejnych motywatorów, to jeszcze czasami musi dostosować je do poszczególnych osób<sup>21</sup>.

Liderzy deklarują, że potrzeby wolontariuszy są dla nich bardzo ważne. Jednak szczególnie w większych organizacjach, gdzie wolontariuszy przybywa z roku na rok, coraz trudniej jest im szczegółowo badać potrzeby wszystkich osób. Przywódcy zwracają uwagę na to, że potrzeby wolontariuszy potrafią być naprawdę różnorodne i w związku z tym nie zawsze udaje się im je zaspokoić w pełni. Większość wolontariuszy ocenia jednak wiedzę liderów z zakresu motywowania stosunkowo wysoko – 80% respondentów przyznało wysokie noty. Warto zwrócić uwagę na fakt, że wolontariusze lubią motywowanie różnymi przysmakami, takimi jak: pizza, lody, ciasto czy gofry. Takie odpowiedzi sugerują, że duże znaczenie dla osób w organizacjach pozarządowych ma przyjacielska atmosfera oraz poświęcanie przez lidera czasu na budowanie relacji.

Znajomość narzędzi tworzenia organizacji przyjaznej wolontariuszowi została oceniona bardzo dobrze przez wszystkie grupy

---

<sup>21</sup> Na podstawie wywiadu z L31.

respondentów. Przywódcy i najbliżsi współpracownicy przyznali 60% odpowiedzi bardzo dobrych, a pracownicy oraz wolontariusze aż 70%. W zdecydowanej większości przywódcy sami byli wcześniej wolontariuszami i w wielu zadaniach nadal nimi są. Prawdopodobnie dlatego cechuje ich duża uważność na potrzeby wolontariuszy. Przeważnie mają dużą świadomość tego, o co należy i o co warto zadbać, żeby ci chcieli współpracować z organizacją. Warto, żeby liderzy jak najdłużej sami, choć po części, pozostawali wolontariuszami, aby nie zapominać, jak ważnym ogniwem w organizacji jest właśnie ta grupa osób.

Kompetencja zarządzania zasobami ludzkimi u liderów organizacji pozarządowej wydaje się szczególnie trudna do rozwijania. Z jednej strony są oni dla swoich współpracowników szefami, którzy powinni posiadać oraz stosować wiedzę specjalistyczną z zakresu zarządzania. Jednak z drugiej strony, przywódcy często są w relacji koleżeńskiej, przyjacielskiej czy nawet małżeńskiej z osobami w swojej organizacji. Ze względu na charakter funkcjonowania organizacji pozarządowych czasami granice życia prywatnego i zawodowego się zacierają. Nie tylko przywódcy, ale i ich współpracownicy mogą mieć trudności w rozdzielaniu ról, które pełnią w tych dwóch obszarach. Może dochodzić później do różnych sytuacji. W życiu prywatnym przywódca nie będzie potrafił wyjść z roli szefa, a w życiu społeczno-zawodowym będzie za bardzo pobłażliwy.

### 5.3. Wiedza z zakresu finansów

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań wiedza z zakresu finansów jest jedną z najsłabiej ocenianych kompetencji przywódczych liderów organizacji pozarządowych. Stosunkowo wysoko została jedynie oceniona wiedza z obszaru planowania finansów, ponieważ aż 70% liderów wybrało odpowiedzi dobrze lub bardzo dobrze. Jednak, jak przyznają, nie zawsze plany finansowe pokrywają się później z rzeczywistością, głównie ze względu na charakter konkursowy aplikowania o większość środków. Część

przywódców jest zniechęcona planowaniem finansów, a co trzecia osoba zauważa, że jej wiedza w tym zakresie jest niska. Ubolewają nad tym, że od początku istnienia organizacji przeważnie tylko oni są zobligowani do zajmowania się tym obszarem. Dotychczas działali w tym zakresie metodą prób i błędów. Deklarują, że będą dążyć do pozyskania specjalistycznej wiedzy na ten temat, żeby móc bardziej skutecznie planować finanse. Co ciekawe, ponad połowa respondentów spośród pozostałych trzech grup ocenia wiedzę liderów w tym zakresie dobrze lub bardzo dobrze. Uważają, że jeśli organizacja funkcjonuje i się rozwija, to oznacza, że lider wie, jak planować finanse i utrzymać swój podmiot. Na uwagę zasługuje fakt, że to pierwsze pytanie, w którym aż 40% badanych wolontariuszy odpowiedziało, że brakuje im informacji na temat wiedzy lidera w tym obszarze.

Badania wskazują, że przywódcy organizacji posiadają elementarną wiedzę na temat prowadzenia księgowości w organizacji. Jedynie 20% liderów ocenia swoją wiedzę w tym zakresie bardzo dobrze, z kolei aż 60% badanych w tej grupie szacuje ją na poziomie niskim lub bardzo niskim. Najbliżsi współpracownicy również zauważają problemy w tym obszarze, oceniając wiedzę przywódców dostatecznie (30% odpowiedzi), nisko (20% odpowiedzi) i bardzo nisko (20% odpowiedzi). Jednocześnie pojawiały się często wytłumaczenia, że niski poziom wiedzy na dany temat nie deprecjonuje lidera. Jak zauważa L92: *Jeśli nawet nasza liderka czegoś nie wie, to jestem przekonana, że przynajmniej wie kogo spytać i gdzie może się dowiedzieć więcej na dany temat. Taka postawa według mnie jest bardzo ważna i daje nam, jako członkom organizacji, poczucie bezpieczeństwa*<sup>22</sup>. Najwyższe oceny dotyczące księgowości pojawiły się w grupie pracowników – 50% respondentów uważa, że wiedza liderów jest wysoka. Pracownicy tłumaczą to faktem, że w kontakcie z nimi lider przeważnie orientuje się w sprawach księgowych, a jeśli czegoś nie wie, to odsyła do księgowej, która wyjaśnia wszelkie kwestie w jego imieniu. Nie napotykają więc w tym obszarze na

<sup>22</sup> Na podstawie wywiadu z L92.

większe trudności. Połowa wolontariuszy z badanej grupy odpowiedziała, że brakuje im informacji odnoszących się do wiedzy lidera, ponieważ ich współpraca z organizacją odbywa się na warunkach niefinansowych, stąd nie mieli możliwości obserwować przywódcy w kwestiach związanych z księgowością. Pojawiały się również takie opinie jak ta: *Nasz prezes zadbał o to, żebyśmy mieli zewnętrzną księgową, więc nie ma potrzeby, żeby sam musiał znać się dobrze na księgowości*<sup>23</sup>. Jednak, jak wskazują dobre praktyki w najlepiej rozwiniętych organizacjach, warto, żeby przywódca posiadał choćby elementarną wiedzę z zakresu księgowości. Śledzenie zmian w prawie oraz świadomość różnych zależności w księgowaniu daje szerszą perspektywę. To ważny aspekt w efektywnym przewodzeniu organizacją pozarządową.

Bardzo ciekawe rozłożyły się oceny wszystkich respondentów dotyczące wiedzy liderów z zakresu prowadzenia działalności statutowej nieodpłatnej oraz odpłatnej, a także działalności gospodarczej. Wszystkie grupy badanych oceniły wysoko lub bardzo wysoko wiedzę dotyczącą działalności nieodpłatnej. W większości zwrócono uwagę na fakt, że liderzy nie tylko wiedzą, ale potrafią również z sukcesami prowadzić nieodpłatną działalność. W tym obszarze zajmują się przeważnie pozyskiwaniem dotacji na realizację zadań publicznych, czasami organizują zbiórki publiczne. Znacznie gorzej została oceniona wiedza przywódców w kwestii działalności odpłatnej. Zarówno liderzy, jak i ich najbliżsi współpracownicy stawiali tu oceny głównie niskie (30% odpowiedzi w obu grupach) i bardzo niskie (25% odpowiedzi wśród obu grup). Co ciekawe, pracownicy i wolontariusze byli w większości zaskoczeni pytaniem o różne rodzaje działalności. Dla tych grup podział na poszczególne działalności jest nieznany lub niejasny. Nie mają świadomości, że istnieją różne jej rodzaje. Stąd też 65% interlokutorów z tych dwóch grup odpowiedziało, że brakuje im informacji na temat wiedzy liderów w tym zakresie. Pozostałe odpowiedzi wśród pracowników i wolontariuszy wyglądały następująco: dostatecznie (20%), dobrze (5%) oraz bardzo dobrze (10%). Najślabszym

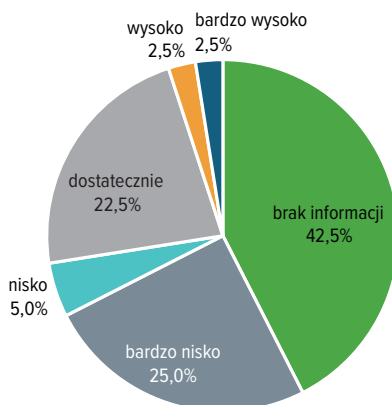
<sup>23</sup> Na podstawie wywiadu z L13.



ogniwem wiedzy przywódców spośród wszystkich badanych zagadnień wiedзовych jest prowadzenie działalności gospodarczej w organizacji pozarządowej. Wyniki prezentuje wykres 3.

### WYKRES 3

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowej w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na wykresie 3, spośród wszystkich respondentów zaledwie 5% oceniło tę wiedzę wysoko lub bardzo wysoko. Ponad 42% osób w ogóle nie oceniło wiedzy przywódców w tym zakresie, ponieważ brakuje im informacji na ten temat. Aż 30% wszystkich interlokutorów oceniło tę wiedzę nisko lub bardzo nisko. Pojawiły się pewne tendencje w ocenie tego obszaru wiedzy przez poszczególne grupy. Przywódcy i ich najbliżsi współpracownicy oceniają wiedzę w tym zakresie w większości nisko i bardzo nisko. Z kolei pracownicy i wolontariusze nie mają pojęcia na temat wiedzy lidera w tym obszarze. Jak podkreśla jedna z wolontariuszek: *Naprawdę wiem bardzo niewiele o wiedzy liderki na temat finansów w organizacji. Nie wiem nawet, czym dokładnie jest działalność gospodarcza w stowarzyszeniu i czy nasza organizacja w ogóle taką realizuje. Myślę, że większość wolontariuszy może nie mieć pojęcia na ten*

*temat*<sup>24</sup>. Zarówno liderzy, jak i ich najbliżsi współpracownicy zauważają dużą potrzebę zwiększania poziomu wiedzy w zakresie zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Mają świadomość nadchodzących tendencji, że finansowanie działalności organizacji ze środków publicznych będzie się prawdopodobnie zmniejszać z roku na rok. Jednak w natłoku zajęć związanych z prowadzeniem działalności nieodpłatnej nie znajdują przestrzeni na rozwijanie wiedzy w tym zakresie. Nawet jeśli część przywódców bierze udział w szkoleniach z tego obszaru, to nie decydują się na rozpoczęcie działalności gospodarczej w organizacji. Co więcej, liderzy podkreślają, że czują opór przed wprowadzaniem tego rodzaju działalności w swoich podmiotach, ponieważ osiągnięcie zysku nie było przesłanką do założenia przez nich organizacji pozarządowej. Chcieli skupić się na działalności charytatywnej, a nie na sprzedaży usług czy produktów na otwartym rynku. Najbardziej świadomi przywódcy mają jednak poczucie konieczności rozpoczęcia działalności gospodarczej w organizacji w najbliższych latach, jeżeli chcą zachować płynność finansową i zapewnić funkcjonowanie organizacji w perspektywie długofalowej. Potrzeba jednak zdobycia przez przywódców dużej dawki wiedzy, żeby ten proces się powiódł.

Wiedza liderów z zakresu pozyskiwania środków na realizację działań organizacji została oceniona wyżej niż ta z obszaru pozyskiwania środków na tzw. koszty stałe. Akcyjność jest nadal bardzo specyficzną cechą działalności organizacji pozarządowych. Znacznie łatwiej pozyskać środki na wybrane działanie, niż zapewnić stałe przychody, które pozwolą np. utrzymać lokal czy zagwarantują wynagrodzenie pracownikom. Wiedza liderów w zakresie dywersyfikowania źródeł finansowania działalności oraz zachowania płynności finansowej w organizacji została oceniona stosunkowo dobrze. Przywódcy przyznają jednak, że choć wiedzą, w jaki sposób różnicować przychody, to – niestety – nie potrafią tego robić w zakresie, który by ich satysfakcjonował. Jedną z prezesek przyznała:

---

<sup>24</sup> Na podstawie wywiadu z L34.

Płynność finansowa w organizacji nie wynika *stricte* z mojej wiedzy. Po prostu jako stowarzyszenie prowadzimy w ramach zadania publicznego klub seniora. Dzięki stałemu dofinansowaniu z urzędu miasta na ten cel mamy zapewnioną stabilność w organizacji i możliwość realizowania innych działań<sup>25</sup>.

Ciekawe wyniki pojawiły się przy pytaniu o wiedzę z zakresu współpracy ze sponsorami. Osoby z otoczenia przywódcy oceniają ją wysoko i bardzo wysoko (80%). Z kolei sami liderzy postrzegają siebie w tym obszarze bardzo różnie. Połowa uważa, że wiedzę i potrafią radzić sobie ze sponsorami. Druga połowa jednak ocenia swoją wiedzę na temat współpracy sponsorskiej dostatecznie (10%), nisko (20%) lub nawet bardzo nisko (20%). Wyniki wskazują zatem, że zaledwie co drugi przywódca wie, jak współpracować ze sponsorem. Część z nich wręcz nie lubi tego zadania i traktuje jak kulę u nogi. Kojarzy się im ono z proszeniem się, które jest dla nich mało komfortowe. Jedna z liderek szczerze przyznała:

Nie lubię współpracować ze sponsorami, bo kojarzy mi się to z żebraniem. Jak mam poprosić sponsorów o pomoc, to od razu przypominają mi się czasy mojej działalności w poprzednim stowarzyszeniu. Tam przeważnie musieliśmy o wszystko kogoś prosić. Naprawdę bardzo nie lubię tego robić, choć wiem, że musimy. Na szczęście w zarządzie naszego stowarzyszenia mamy osobę za to odpowiedzialną i nie muszę się tym zajmować<sup>26</sup>.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, liderzy wolą zdecydowanie bardziej korzystać z innych źródeł finansowania niż sponsoring. Niestety, przedstawiciele biznesu cechuje często opieszałość wobec organizacji pozarządowych i traktowanie ich mało poważnie. Przywódcy często narzekają również na fakt, że nawet jeśli

---

<sup>25</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>26</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

zawiązą współpracę z firmami, to sprowadza się ona wyłącznie do przekazania środków finansowych. W sferze biznesu nadal jest bardzo niska świadomość wagi społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorcom brakuje wiedzy na temat organizacji pozarządowych i ich roli w środowisku lokalnym. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia edukacji wśród firm w zakresie możliwości współpracy z organizacjami i korzyści, jakie mogą z niej wynikać również dla samych przedsiębiorców, np. znajomości potrzeb społeczności lokalnej, w której funkcjonują. Ważnym ogniwem w procesie edukowania firm są nie tylko specjaliści do spraw społecznej odpowiedzialności biznesu, ale również, a może przede wszystkim, sami przedstawiciele organizacji pozarządowych. Warto, żeby przywódcy promowali swoje organizacje również przez pryzmat korzyści, jakie przedsiębiorcy mogą zyskać przy współpracy z organizacjami pozarządowymi.

## 5.4. Wiedza z zakresu prawa

Wiedza przywódców z zakresu problemów formalno-prawnych prowadzenia organizacji pozarządowej została oceniona wysoko albo osoby z otoczenia lidera deklarowały brak informacji w tym obszarze. Szczególnie pracownicy oraz wolontariusze przyznali, że nie mają informacji na temat wiedzy liderów w zakresie prawa. Właśnie tym grupom pytania z tego kręgu sprawiły najwięcej trudności. Jeżeli nawet dokonali oceny, to zaznaczali, że kierują się raczej przypuszczeniami. W większości kwestie prawne nie dotyczą ich bezpośrednio, stąd nie mają na tej płaszczyźnie kontaktu z przywódcą. Jak zaznacza jedna z wolontariuszek: *Skoro nasza pani prezes prowadzi stowarzyszenie, to musi się znać również na tych prawnych kwestiach. Nie potrafię sobie wyobrazić, że mogłoby być inaczej! Istniejemy już ponad sześć lat i nie przypominam sobie, żebyśmy mieli jakiegokolwiek problemy w tym zakresie*<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Na podstawie wywiadu z L73.

Ciekawe jest zestawienie odpowiedzi z dwóch pytań – o zakładanie oraz o zamykanie organizacji pozarządowej. Żaden z respondentów nie odmówił oceny wiedzy z zakresu zakładania organizacji. Z kolei aż 25% odmówiło oceny wiedzy z zakresu zamykania organizacji. Prawie 60% osób oceniło wiedzę liderką w kwestii zakładania organizacji bardzo wysoko, podczas gdy w zakresie zamykania tylko 15% przyznało najwyższą ocenę. Nawet sami liderzy przyznają, że ich wiedza na ten temat jest bardzo niska (40% odpowiedzi). Podkreślają jednak, że nie mieli dotąd potrzeby zdobywania tych informacji, ponieważ nikt z badanej grupy nie zamierzał dotychczas zamknąć organizacji.

Liderzy deklarują znajomość katalogu zadań sfery publicznej w stopniu dobrym (40%) bądź bardzo dobrym (50%). Jednak dokładnie połowa najbliższych współpracowników ocenia tę wiedzę tylko na poziomie dostatecznym. Jeśli chodzi o grupy pracowników i wolontariuszy, to połowa osób odmówiła oceny przywódców w tym zakresie. Respondenci z tych dwóch grup zwrócili uwagę, że są to bardzo szczegółowe informacje na temat pracy liderkiej, w związku z czym nie znają poziomu wiedzy swoich przywódców pod tym kątem.

W obszarze kompetencji dotyczącej wiedzy na temat prawa pojawiły się również pytania o wiedzę dotyczącą aspektów formalno-prawnych prowadzenia działalności statutowej nieodpłatnej oraz odpłatnej, a także działalności gospodarczej. Tutaj wiedza liderów została oceniona bardzo zbieżnie jak w obszarze finansów. Najwyżej oceniono wiedzę dotyczącą zasad prowadzenia działalności nieodpłatnej, natomiast najniżej tę, która dotyczy działalności gospodarczej. Liderzy przyznali, że ich wiedza na temat aspektów formalno-prawnych działalności gospodarczej jest bardzo niska (70% odpowiedzi). W tych obszarach znowu pracownicy i wolontariusze odmówili oceny przywódców, tłumacząc, że nie mają informacji na ten temat.

Przywódcy w znakomitej większości, bo aż w 80%, oceniają swoją wiedzę w kwestii organów nadzorujących organizacje pozarządowe wysoko lub bardzo wysoko. Z kolei 20% deklaruje, że ich wiedza na ten temat jest niska. Zarówno liderzy, jak i najbliżsi

współpracownicy bardzo wysoko ocenili wiedzę na temat zlecenia i realizowania zadań publicznych (łącznie aż 55% respondentów z obu tych grup). Jedynie 10% liderów bardzo nisko ocenia swoją wiedzę z zakresu zasad uzyskania statusu OPP. Cała reszta przywódców ocenia siebie dostatecznie (40%), dobrze (20%) i bardzo dobrze (30%). Jak zaznacza jedna z liderek:

Oceniam swoją wiedzę w zakresie uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego dostatecznie, bo do tej pory nie była mi ta wiedza potrzebna, ale znam podstawowe zasady. Rozmawialiśmy z członkami zarządu o tym, że chcielibyśmy kiedyś uzyskać status OPP. Jeśli podejmiemy decyzję w tej sprawie, to poradzimy sobie, bo wiem, gdzie szukać informacji<sup>28</sup>.

W tym pytaniu znowu połowa osób z otoczenia lidera odmówiła oceny.

W obszarze znajomości aspektów formalno-prawnych dotyczących prowadzenia organizacji pozarządowej najwięcej najwyższych ocen pojawiło się w związku z wiedzą przywódców na temat wolontariatu. Liderzy twierdzą, że dobrze znają zapisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a także kwestie odnoszące się do ubezpieczenia wolontariuszy. To budujące, że przywódcy organizacji pozarządowych postrzegają zagadnienia prawne dotyczące wolontariatu jako bardzo ważne do zgłębiania i aktualizowania. Niestety, nadal kuleje edukowanie samych wolontariuszy w tym zakresie. Kontakt innych osób w organizacji z aspektami formalno-prawnymi jest bardzo często zawężony – wśród wolontariuszy sprowadza się do podpisywania porozumień. Jak zauważa jedna z wolontariuszek: *Prezes podpisuje z nami umowy, ale nie mam pojęcia, czy zna inne zagadnienia prawne*<sup>29</sup>. Warto więc, żeby przywódcy zadbali o edukowanie osób w organizacji w zakresie prawa.

<sup>28</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

<sup>29</sup> Na podstawie wywiadu z L14.

## 5.5. Wiedza z zakresu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej

Wiedza z zakresu zarówno komunikacji wewnętrznej, jak i komunikacji zewnętrznej została dość dobrze oceniona przez wszystkich respondentów. Jednak sami liderzy podkreślali, że choć znają teoretyczne zasady związane z komunikowaniem w obu tych obszarach, to rozwijanie i podtrzymywanie tej kompetencji na co dzień wiąże się z wieloma wyzwaniami.

Wiedza z zakresu komunikowania z wolontariuszami została oceniona przez wszystkich rozmówców bardzo wysoko – aż 50% respondentów udzieliło najwyższej odpowiedzi. Nie tylko liderzy, ale przede wszystkim sami wolontariusze dostrzegają, że ta wiedza może wynikać z wcześniejszych doświadczeń. Przywódcy w większości rozpoczynali swoją pracę na rzecz społeczności lokalnej od pracy wolontarystycznej. Co więcej, nadal większość z nich pracuje w takim trybie. Jak podkreśla jedna z wolontariuszek:

Nie mamy problemów w komunikowaniu się z naszą liderką, bo ona jest naprawdę bardzo konkretną osobą. Szczerze mówiąc, potrafi nawet postawić nas do tak zwanego pionu, kiedy na przykład są jakieś nieporozumienia. Przeważnie bierze udział w naszych działaniach i z pewnością jej obecność usprawnia komunikację w naszej grupie wolontarystycznej. Dostajemy jasno sformułowane zadania przed wydarzeniem, a w trakcie działania możemy o wszystko zapytać i wiemy, że otrzymamy odpowiedź. Dzięki niej nasza grupa jest lepiej zorganizowana i lepiej się dogadujemy<sup>30</sup>.

W procesie komunikowania z wolontariuszami ważne jest również bezpośrednie angażowanie ich do planowania działań w organizacji. Bardzo dobre relacje można wypracować, włączając

---

<sup>30</sup> Na podstawie wywiadu z L94.

ich w przygotowywanie comiesięcznych harmonogramów. Jak zauważa jedna z wolontariuszek:

Pod koniec miesiąca w siedzibie naszego stowarzyszenia powstaje wspólnie tworzony harmonogram. Mamy tak dużo działań, że praktycznie każdego dnia coś się odbywa. Taki harmonogram w postaci dużego plakatu wisi przez cały miesiąc w widocznym miejscu w naszym klubie. Dzięki temu wszyscy wiedzą o organizowanych działaniach. Na plakacie widać, co, kiedy się dzieje. Co prawda, mamy świadomość, że część działań jest wcześniej ustalona przez lidera, ale samo to, że wspólnie spisujemy ten harmonogram, jest dla nas bardzo istotne<sup>31</sup>.

Na uwagę zasługuje fakt, że najwięcej niedociągnięć w komunikowaniu z wolontariuszami zauważają sami liderzy. W tej grupie pojawiło się najmniej bardzo wysokich ocen. Ponad połowa przywódców zauważa swoje problemy komunikacyjne z wolontariuszami. Zwracają uwagę na to, że nie nadążają za ciągle zwiększającą się liczbą wolontariuszy w organizacji. Nie mają możliwości poznać każdego osobiście, nie mówiąc już o badaniu ich potrzeb oraz odpowiadaniu na nie. Co więcej, zwracają uwagę na to, że gdyby porównać komunikowanie z trzema wskazanymi grupami, to z pracownikami i członkami zarządu przebiega ono bardziej efektywnie. Ocenę wiedzy przywódców na temat komunikowania z trzema grupami w organizacji: zarządem, pracownikami oraz wolontariuszami prezentuje wykres 4.

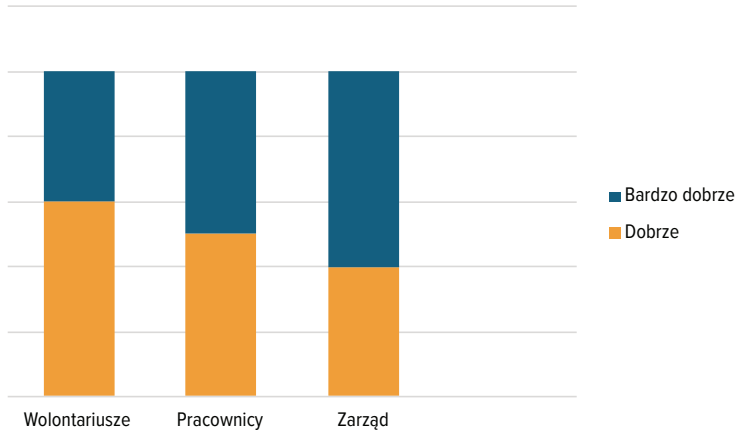
---

<sup>31</sup> Na podstawie wywiadu z L72.



## WYKRES 4

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie komunikowania z zarządem, pracownikami oraz wolontariuszami



Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej krytycznie w kwestii komunikowania się z pracownikami i członkami zarządu postrzegali liderów ich najbliżsi współpracownicy – 30% osób z tej grupy oceniło tę wiedzę tylko dostatecznie. Zwracają oni bowiem uwagę na to, że przywódcy zbyt dużo ważnych spraw załatwiają za pośrednictwem np. wiadomości mailowych, a nie rozmów. Co więcej, pracując w pośpiechu, stosują skróty myślowe, które nie są dla wszystkich jasne. Szczególnie niezrozumiałe mogą być dla nowych pracowników, którzy nie tylko nie znają przywódcy, ale również specyfiki organizacji pozarządowej i całej branży. Dlatego nie zawsze potrafią się odnaleźć. Najbliżsi współpracownicy również twierdzą, że przywódcy są emocjonalni i w różnych sytuacjach potrafią reagować zbyt impulsywnie. Zaburzona komunikacja lidera z pracownikami może wpływać na pojawianie się błędów, których naprawianie przypada później właśnie najbliższemu otoczeniu. Problemy z komunikowaniem wpływają również na rotację, która utrudnia prowadzenie i usprawnianie funkcjonowania organizacji.

Wiedza z zakresu budowania strategii komunikowania w organizacji nie jest mocną stroną liderów. Przywódcy zauważają, że brak strategii powoduje często chaos komunikacyjny, który utrudnia efektywne kierowanie organizacją. Zaledwie 10% oceniło wiedzę z tego zakresu bardzo wysoko. Z kolei aż 40% liderów odbiera znajomość tego tematu bardzo nisko. Odpowiedzi wolontariuszy były rozbieżne – 40% badanych w tej grupie oceniło liderów dobrze lub bardzo dobrze, a pozostałych 60% odmówiło oceny tego zakresu wiedzy liderek. Część wolontariuszy z góry zakłada, że lider musi wiedzieć, jak budować proces komunikowania, skoro się tym zajmuje. Większość jednak przyznała, że nie ma pojęcia na temat tak specjalistycznej wiedzy swojego przywódcy.

Wszystkie grupy respondentów dość wysoko oceniły kompetencje lidera w zakresie wiedzy na temat komunikowania się z odbiorcami organizacji i przygotowywania materiałów informacyjnych. Bardzo wysoko oceniono również wiedzę z obszaru promowania organizacji w mediach społecznościowych. Wszyscy interlokutorzy z grup pracowników oraz wolontariuszy przyznali bardzo wysokie noty. Nieco innego zdania są sami liderzy, którzy, co prawda, radzą sobie z nowoczesnymi narzędziami promowania organizacji, ale 30% z nich przyznało, że ich wiedza dotycząca mediów społecznościowych jest nadal na niskim poziomie i czują potrzebę doksztalcenia się w tym zakresie. Jak przyznaje jedna z liderek:

Uważam, że powinno być więcej szkoleń dotyczących promowania organizacji na przykład na Facebooku. Jesteśmy organizacją, która nigdy nie musiała jakoś szczególnie się promować, bo ludzie wiedzieli, że dużo robimy na przykład dzięki lokalnej prasie, która się nami często interesowała. Teraz, kiedy rozmawiam z dziennikarzami, dlaczego rzadziej o nas piszą, spotykam się z zarzutem, że powinniśmy częściej udzielać się na Facebooku. Stamtąd mogą się dowiedzieć o aktualnych działaniach i jest większe prawdopodobieństwo, że o nas napiszą. W biegu codziennych obowiązków nie mamy czasu, żeby samodzielnie

opanować wiedzę z tak specjalistycznego zakresu jak na przykład portale społecznościowe<sup>32</sup>.

Spośród trzech wyróżnionych w badaniu grup: jednostki samorządu terytorialnego, media oraz organizacje pozarządowe największe trudności w komunikowaniu sprawia liderom ta ostatnia grupa. Niestety, aż 40% przywódców przyznaje, że ich wiedza w tym zakresie jest dostateczna. Wynika to albo z niemiłych doświadczeń, albo braku wcześniejszej współpracy. Jeżeli szczególnie w początkowej fazie rozwoju podmiotu współpraca z innymi organizacjami zakończyła się fiaskiem, to przeważnie przywódcy są zrażeni i nie chcą podejmować kolejnych prób. Liderzy podawali bardzo wiele przykładów współpracy zakończonej niepowodzeniem, np. nieudane próby złożenia wspólnej oferty na realizację zadania publicznego. Zakładają oni, że jeżeli już na etapie nawiązywania współpracy nie ma nici porozumienia i pojawia się rywalizacja (dotycząca chociażby kwestii zarządzania potencjalnymi środkami finansowymi), to nie wróży udanej realizacji wspólnego działania.

Liderzy zwrócili również uwagę na to, że w początkowej fazie rozwoju organizacji woleli działać w pojedynkę, spróbować samodzielnie zrealizować poszczególne działania. Dopiero po jakimś czasie zauważali, że podjęcie współpracy z inną organizacją może przynieść korzyści i stopniowo zawiązywali porozumienia z kolejnymi pozarządowymi partnerami. Stanowisko części przywódców oddaje stwierdzenie: *Nasze stowarzyszenie nie współpracuje z innymi organizacjami, bo one są przeważnie zamknięte na wspólne podejmowanie działań. Częstym powodem takiego stanu są wcześniejsze konflikty pomiędzy członkami organizacji*<sup>33</sup>. Niestety, same szkolenia na temat współpracy między organizacjami nie są na tyle skuteczne, by przyniosły spodziewane rezultaty. Przywódcy zwrócili uwagę na to, że najlepszą metodą jest wspólne doświadczanie i uczenie się współpracy, najlepiej przy

---

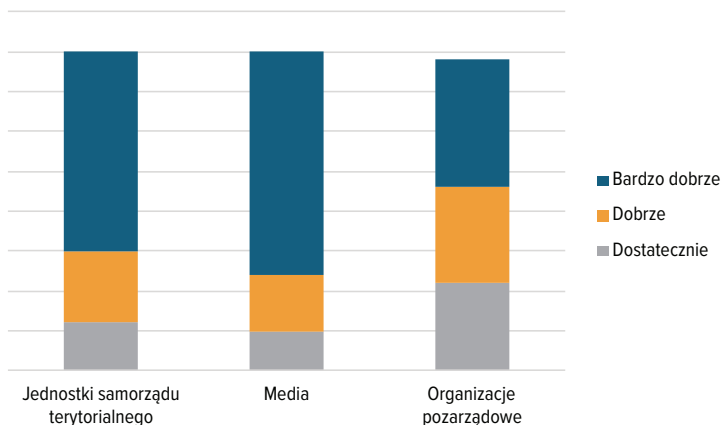
<sup>32</sup> Na podstawie wywiadu z L51.

<sup>33</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

wspieraniu animatora środowiska lokalnego czy mentora. Ocenę wiedzy przywódców w tym zakresie prezentuje wykres 5.

#### WYKRES 5

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie komunikowania z partnerami



Źródło: opracowanie własne.

Choć komunikowanie liderów z trzema grupami potencjalnych partnerów zostało ocenione stosunkowo dobrze, to jednak pojawiły się pewne różnice. Najwyżej oceniona została wiedza przywódców w zakresie komunikowania się z mediami – aż 70% osób postrzega ją bardzo wysoko. Jedna z wolontariuszek podkreśla, że: *To zasługa naszego lidera, że promuje działalność stowarzyszenia. Oczywiście członkowie organizacji również są wizytówką stowarzyszenia, ale gdyby nie lider organizacja nie byłaby tak widoczna na przykład w lokalnych gazetach czy na stronach internetowych*<sup>34</sup>. Na drugim miejscu znalazły się jednostki samorządu terytorialnego. Wiedzę z tego zakresu aż 62,5% osób oceniło bardzo wysoko. Okazuje się jednak, że nie zawsze przywódca organizacji pozarządowej jest odpowiedzialny za kontakt

<sup>34</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

z instytucjami publicznymi. Ciekawym spostrzeżeniem podzielił się jeden z pracowników: *Nasza pani prezes nie musi kontaktować się z gminą, bo mamy w zarządzie starszych członków organizacji, którzy od lat znają się z urzędnikami i podtrzymują te relacje. Chociaż jestem przekonany, że jeśli będzie taka potrzeba, to nasza liderka świetnie sprawdzi się również w tej roli*<sup>35</sup>. Czasami zatem za kontakty w organizacji pozarządowej mogą odpowiadać różne osoby w zależności od osobistych relacji z przedstawicielami różnych podmiotów. Co ciekawe, najslabiej ocenione zostało komunikowanie z innymi organizacjami pozarządowymi – prawie co trzecia osoba postrzega wiedzę z tego zakresu na poziomie dostatecznym. Osoby z organizacji podkreślają jednak, że nie zawsze mają wiedzę na temat relacji przywódcy z otoczeniem zewnętrznym. Często nie wiedzą, jakimi kanałami lider dociera do różnych osób. Przykładowo, jeden z najbliższych współpracowników zauważył: *Nasz prezes wykorzystuje relacje osobiste do kontaktu z organizacjami, urzędami czy przedsiębiorstwami, bo zna sporo osób. Szczerze mówiąc, nie mam pojęcia, na ile potrafiłby zawiązać współpracę tam, gdzie tych relacji nie ma*<sup>36</sup>.

Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych pozwoliła na uwidocznienie, szczególnie samym liderom, ich silnych i słabych stron w pięciu obszarach takich jak: zarządzanie organizacją, zarządzanie zasobami ludzkimi, finanse, prawo oraz komunikowanie. Przywódcy przyznali, że dzięki udziałowi w badaniu uświadomili sobie, że wyzwania, jakie ich spotykają w codziennej pracy, wynikają z braków wiedzy w tych konkretnych dziedzinach. Największego wsparcia potrzebują w zwiększeniu poziomu wiedzy z zakresu: motywowania pracowników i monitorowania ich rozwoju, planowania rozwoju organizacji oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Najwyższy poziom wiedzy cechuje ich w takich obszarach jak znajomość zasad budowania współpracy w zespole oraz metody i narzędzia motywowania wolontariuszy. Pojawiały się również pewne tendencje w odpowiedziach udzielanych w tym

---

<sup>35</sup> Na podstawie wywiadu z L93.

<sup>36</sup> Na podstawie wywiadu z L12.

obszarze kompetencji. Część osób, szczególnie wolontariuszy, z góry zakłada, że lider musi mieć wiedzę z danego zakresu, skoro się nim zajmuje w organizacji. Jednak większość przyznaje, że po prostu nie ma pojęcia na temat specjalistycznej wiedzy swoich przywódców. Osoby z otoczenia lidera, mimo że nie znają poziomu wiedzy swojego przywódcy, to i tak wysoko go oceniają. Czasami zaufanie do lidera jest na tyle wysokie, że współpracownicy nie mają potrzeby analizowania czy weryfikowania jego kompetencji.



## ROZDZIAŁ VI

# Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych

Przeprowadzone badania kompetencji przywódców organizacji pozarządowych obejmowały 15 kompetencji określonych mianem umiejętności. Interlokutorzy zwrócili uwagę na fakt, że ocenianie tej grupy kompetencji było dla nich bardziej komfortowe, ponieważ łatwiej jest zauważać we współpracy z liderem jego umiejętności niż wiedzę.

### 6.1. Umiejętność motywowania

Liderzy nie zawsze mają poczucie, że inspirują innych do działania. Co trzeci przywódca ocenia tę umiejętność dostatecznie lub raczej nisko. Mają poczucie, że ich działania są mało inspirujące, ale podkreślają, że właściwie nigdy takiej informacji zwrotnej od współpracowników nie otrzymali. Jedna z lidererek stwierdziła: *Moje działania chyba są mało inspirujące. Nikt mi, co prawda, tego nie powiedział wprost, ale ja czuję, że tak jest. Rzadko motywuję innych i nie robię tego zbyt różnorodnie*<sup>1</sup>. Z kolei osoby z ich otoczenia oceniły tę kwestię odmiennie: w większości przyznano albo oceny dobre (łącznie ponad 35% z wszystkich trzech grup),

---

<sup>1</sup> Na podstawie wywiadu z L21.



albo nawet bardzo dobre (łącznie ponad 50%). Szczególnie wolontariusze podkreślają wpływ liderów na podejmowane przez nich działania. Lubią obserwować przywódców, czerpać z ich doświadczeń, wzorować się na ich poczynaniach. W trakcie prowadzonych badań pojawiały się żartobliwe uwagi liderów, że chyba najbardziej inspirujący są dla innych organizacji. Mówią, że czasami bardzo odczuwają próby rywalizowania i naśladowania ich działań. Jedna z liderek zauważa:

Mamy sygnały, że mobilizujemy inne organizacje do działania. Czasami jednak może to przeradzać się w rywalizację. Organizacje coraz częściej dopytują, dlaczego nasze stowarzyszenie tak często otrzymuje dotacje. Mamy duże doświadczenie w realizowaniu projektów, działamy od wielu lat i pozyskaliśmy sporo środków na realizację różnych akcji. Nic dziwnego, że budzimy zainteresowanie<sup>2</sup>.

Choć kompetencje motywowania oceniono dobrze, to ponad 30% wszystkich respondentów uważa, że umiejętność liderów dotycząca stosowania różnorodnych jego form jest na poziomie dostatecznym. Przywódcy zgadzają się z tymi opiniami i przyznają, że kiedy rozpoczynali działalność wyglądało to inaczej. L41 mówi: *Na początku mogłam zdecydowanie więcej czasu poświęcać na motywowanie. Obecnie zarządzanie organizacją pochłania bardzo dużo czasu i coraz częściej bywa to dla mnie frustrujące. Chciałabym mieć więcej czasu na inspirowanie innych do działania i dbanie o osoby w naszej fundacji*<sup>3</sup>. Liderzy zauważają, że na początku funkcjonowania organizacji potrafili w większym stopniu skupiać się na innych. Motywowali swoich współpracowników w bardziej zróżnicowany sposób. Mają poczucie, że byli w stanie w zdecydowanie większym stopniu odpowiadać na potrzeby wszystkich współpracowników. Rozwijanie organizacji doprowadza do sytuacji, w których czasami trzeba wybrać pomiędzy pilnymi

<sup>2</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>3</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

działaniami zarządczymi a skupianiem się na dobru poszczególnych współpracowników. Pojawiły się też, zwłaszcza wśród wolontariuszy, pozytywne opinie: *Nasza prezeska do każdego z nas podchodzi inaczej. Mam wrażenie, że zna nas na wylot. Jak trzeba, to nawet potrafi nas doprowadzić do porządku. Stara się rozwiązywać konflikty, żebyśmy nie skupiali się na problemach, tylko na nowych działaniach*<sup>4</sup>.

Przywódcy powinni poznać zasady konstruktywnej krytyki oraz opanować umiejętność udzielania informacji zwrotnej, ponieważ w dłuższej perspektywie przyczynia się to do rozwoju zarówno jednostek, jak i całego zespołu. Wpływa to również na relację osób w organizacji z przywódcą. W ten sposób buduje się poczucie odpowiedzialności za wykonane zadanie. Ludzie mają świadomość, że lider nie jest wobec nich obojętny oraz że zależy mu na jakości wykonywanych przez nich działań. Warto, żeby lider potrafił, w razie potrzeby, podchodzić do różnych kwestii krytycznie i w odpowiedni sposób przekazywać swoją ocenę. Może w istotny sposób mobilizować ludzi do zwiększania swojej efektywności oraz skuteczności działań podejmowanych w organizacji.

Interesujące wyniki pojawiły się przy ocenie mówienia pozytywnie o sobie oraz o innych ludziach. Wszyscy respondenci stwierdzili, że zdecydowanie częściej lider wypowiada się dobrze o innych niż o samym sobie. Choć jak zauważyli współpracownicy, przywódców organizacji pozarządowych dość łatwo zrazić. Zdarza się to wówczas, gdy ze względu na wcześniejsze doświadczenia lider nie wypowiada się pozytywnie o niektórych osobach. Jeden z najbliższych współpracowników wspomina: *Nasz lider nie o wszystkich wypowiada się pozytywnie. Jak ktoś mu zajdzie za skórę, to ma problem. Zwłaszcza, że opinia lidera wpływa również na postrzeganie tej osoby w naszym zespole*<sup>5</sup>. Przeważnie jednak przywódcy lubią chwalić innych. Nie mają trudności w docenianiu wkładu, jaki ludzie wnoszą do organizacji. To niezwykle ważna kompetencja. Przywództwo nierozzerwalnie wiąże się

---

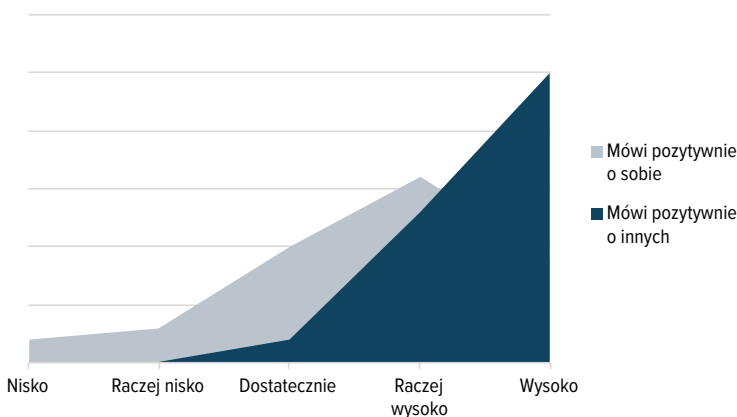
<sup>4</sup> Na podstawie wywiadu z L73.

<sup>5</sup> Na podstawie wywiadu z L12.

z pozytywnym postrzeganiem drugich. Ktoś, kto widzi w innych przeważnie negatywne cechy, nie może być przywódcą, bo nie będzie w stanie zbudować więzi i wzbudzić poczucia bezpieczeństwa wśród współpracowników, porwać za sobą stronników. Na szczególną uwagę zasługuje też fakt, że przywódcom znacznie więcej trudności sprawia mówienie pozytywnie o samych sobie. Przyznają, że są dalecy od wyróżniania samych siebie, ponieważ boją się, że zostaną źle odebrani. Mają poczucie, że organizacja wiele im zawdzięcza, ale wciąż zauważają w sobie braki, nad którymi trzeba pracować. Warto jednak, żeby liderzy pracowali nad mówieniem pozytywnie o samych sobie. Osoby z otoczenia często podkreślały, że nie rozumieją, dlaczego przywódca nie mówi otwarcie o swoich zaletach. Ludzie lubią widzieć pewność siebie w liderze, stąd potrzeba, żeby popracowali nad prezentowaniem siebie w pozytywnym świetle. To proces, który wymaga wsparcia, ale same mechanizmy doceniania i chwalenia są już liderom znane, skoro o innych potrafią wypowiadać się dodatnio (95% wszystkich odpowiedzi). Porównanie umiejętności mówienia pozytywnie o sobie i o innych zostało przedstawiona na wykresie 6.

#### WYKRES 6

Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie pozytywnego mówienia o sobie i o innych



Źródło: opracowanie własne.

Umiejętności liderów w zakresie skupiania potencjału osób do osiągnięcia wspólnego celu oraz tworzenia przyjaznej atmosfery zostały ocenione na dość wysokim poziomie. Najbardziej krytyczni byli najbliżsi współpracownicy, którzy dostrzegają, że czasami przywódca powinien więcej uwagi poświęcić badaniu kompetencji poszczególnych osób, co przełożyłoby się na bardziej efektywne wykorzystywanie potencjału wszystkich członków organizacji. Zwrócili uwagę, że czasami czują się przeciążeni nadmiarem zadań, podczas gdy część osób nie jest angażowana do osiągania celów organizacji. Tworzenie przyjaznej atmosfery, zdaniem najbliższych współpracowników, czasami zaburza nadmierna emocjonalność liderów, którzy w szczególnie trudnych momentach potrafią być wybuchowi. Wiąże się to poniekąd z faktem, że przywódcy nie włączają innych w swoje zadania. Często dochodzi do sytuacji, kiedy nie dzielą się obowiązkami i nie informują innych o wyzwaniach, jakie spotykają ich czy w ogóle całą organizację. Trudno wówczas się spodziewać, że współpracownicy zrozumieją wybuch smutku czy gniewu, jeśli nie znają rzeczywistych źródeł trudnych emocji lidera. Branie na siebie zbyt dużej odpowiedzialności powoduje piętrzenie się obowiązków i zwiększa presję. Warto zatem informować współpracowników o wyzwaniach i włączaniu ich we wspólne osiągnięcie celów, szczególnie tych trudnych. Może to istotnie wpłynąć na budowanie zespołu, w którym panuje atmosfera wsparcia, a relacje mają przyjacielski charakter. Kiedy mimo to wydarzy się emocjonalny wybuch, osobom z otoczenia będzie zdecydowanie łatwiej zrozumieć części reakcji.

Jeśli chodzi o motywowanie każdego dnia, nawet w codziennych sytuacjach, to najbardziej krytycznie postrzegają tę umiejętność liderską znowu najbliżsi współpracownicy. Połowa z nich oceniła tę kompetencję dostatecznie lub raczej nisko, a pozostałe grupy respondentów znacznie wyżej. Liderzy są przeważnie przekonani o tym, że ich najbliższych współpracowników cechuje wysoki poziom motywacji. Dlatego głównie z tego powodu większą wagę przykładają do motywowania pracowników czy wolontariuszy. Wychodzi jednak na to, że każdy potrzebuje być motywowany

przez swojego przywódcę, również w codziennych sytuacjach. L84 zauważył:

Jestem wolontariuszem, który włącza się w działania fundacji akcyjnie, więc nie wiem, czy pani prezes motywuje swoich bliskich współpracowników na co dzień. Byłem ostatnio na jednym wydarzeniu, to wtedy bardzo dziękowała i każdemu publicznie powiedziała, za co szczególnie dziękuje. To było super!<sup>6</sup>

Przywódcy stosunkowo wysoko ocenili swoją umiejętność skłaniania innych do podejmowania ambitnych wyzwań – ponad 60% z nich przyznało sobie najwyższą ocenę. Co ciekawe, odmiennego zdania są zwłaszcza wolontariusze – 50% osób z tej grupy uważa, że liderzy tylko w dostatecznym stopniu nakłaniają do odpowiedzialnych czy ważnych działań. L13 mówi: *Moim zdaniem nasz lider średnio skłania nas do realizowania jakichś szczególnie ambitnych działań. Zdarza się, że dostajemy ciągle te same zadania*<sup>7</sup>. Wolontariusze często mają poczucie, że dostają do wykonania zadania mniej ambitne, zwłaszcza takie, których nikt w organizacji nie chce robić. Deklarują, że chcieliby podejmować ważne działania i mieć większy wpływ na sukcesy osiągnięte przez zespół. Rzeczywiście warto zwrócić uwagę na fakt, że praca wolontariuszy rzadko jest zindywidualizowana. Przeważnie dostają do realizacji uniwersalne działania. Skoro nie są one dostosowane do potrzeb i kompetencji danej osoby, to mogą być wykonywane mniej chętnie i oceniane jako mało ciekawe. Porównanie ocen tej umiejętności zostało zaprezentowane na wykresie 7.

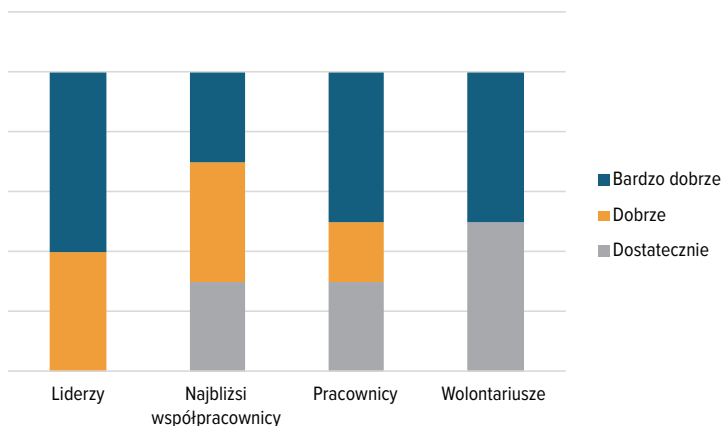
---

<sup>6</sup> Na podstawie wywiadu z L84.

<sup>7</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

## WYKRES 7

Porównanie ocen umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie skłaniania innych do realizowania ambitnych wyzwań



Źródło: opracowanie własne.

Spośród wszystkich respondentów to właśnie znowu wolontariusze zwrócili uwagę na inną ważną kwestię. W ich ocenie przywódcy nie zawsze potrafią dostosować nagrody do poszczególnych osób. Co trzecia osoba z tej grupy oceniła tę umiejętność liderów tylko dostatecznie. L13 zauważa: *Nasz lider stosuje raczej uniwersalne nagrody. Nie rozdrabnia się jakoś szczególnie, ale muszę przyznać, że zawsze nam dziękuje – nawet po wspólnym sprzątanii*<sup>8</sup>. Pozostali interlokutorzy w większości przyznali tutaj swoim przywódcom oceny wysokie lub bardzo wysokie. Warto zwrócić uwagę na to, że w większości organizacji najbardziej liczną grupę stanowią przeważnie wolontariusze. Prawdopodobnie z tego względu przywódcy nie są w stanie zindywidualizować w pełni wsparcia dla każdego z nich. W niektórych organizacjach liczba wolontariuszy przekracza 50 osób, czyli dany podmiot osiąga rozmiar dużego przedsiębiorstwa. Trudno wówczas wymagać, żeby przywódca był w stanie zadbać o dostosowywanie zarówno zadań, jak

<sup>8</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

i nagród w odniesieniu do potrzeb każdego współpracownika, szczególnie że w odróżnieniu od przedsiębiorstw nie dysponuje kadrą menadżerską czy działem kadr. Wyniki badań wskazały jednak na bardzo pozytywny aspekt. Wszystkie grupy respondentów wysoko oceniły umiejętność przywódców w zakresie chwaleń współpracowników na forum. To bardzo ważne, żeby lider potrafił chwalić swoich ludzi nie tylko podczas uroczystości takich jak dzień wolontariusza, ale również w codziennych działaniach. To mobilizuje innych do działania i pozwala „przymknąć oko” na niedociągnięcia w pewnych obszarach.

## 6.2. Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Przywódcy ocenili swoją umiejętność dostrzegania i ujawniania konfliktów wysoko (80%) lub bardzo wysoko (20%). Jednak wielu z nich przyznaje, że nie zawsze to robią. Czasami udają, że konfliktów nie ma, zwłaszcza jeśli pojawiają się one w mniej ważnych kwestiach. L71 twierdzi: *Czasami udaję, że nie widzę konfliktu. Nie chcę się nimi zajmować, bo naprawdę czasami nie starcza mi na to ani siły, ani czasu*<sup>9</sup>. Ciekawe jest również spostrzeżenie L81:

Najczęściej konflikty pojawiają się w naszej fundacji pomiędzy mną a moim najbliższym współpracownikiem. To raczej drobne sprzeczki, ale są dość częste. Nie wiem, czy to kwestia spędzania ze sobą dużej ilości czasu, czy po prostu tego, że brakuje przestrzeni, żeby wszystko porządnie przegadać i poukładać<sup>10</sup>.

Pozostałe grupy respondentów najwyraźniej dostrzegają, że liderzy poświęcają dostrzeganiu konfliktów za mało czasu, ponieważ ocenili tę umiejętność niżej. Szczególnie najbliżsi współpracownicy przyznali oceny dostateczne (30%) lub raczej niskie (20%).

<sup>9</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>10</sup> Na podstawie wywiadu z L81.

Pracownicy w zdecydowanej większości (70%) ocenili tę umiejętność na poziomie dostatecznym. Z kolei wolontariusze albo odmówili oceny (40%), albo oceniali wyżej niż pozostałe grupy z otoczenia lidera. Zwrócili szczególną uwagę na to, że przywódca potrafi wezwać ich do siebie, bo zauważył konflikt i chce im pomóc go rozwiązać. Osoby z organizacji w większości chcą, by ich przywódca podejmował trud rozwiązania konfliktu. Jedna z wolontariuszek podkreśla, że docenia wyjaśnianie nieporozumień przez liderkę, ale żartobliwie dodała: *Czasami żartujemy, że pani prezes zaprasza nas na dywanik, ale ona wtedy odpowiada, że przecież nie ma u siebie dywanu, tylko wykładzinę*<sup>11</sup>. Potrzeba rozwiązywania konfliktów w organizacji jest tak silna, że część osób zwraca nawet uwagę na to, w jaki sposób lider powinien to robić. Chcieliby, żeby ważne kwestie wyjaśniać na forum, głównie po to, żeby ucinąć spekulacje. L72 mówi: *Nie do końca mi się podoba w naszej prezescie to, że zaprasza poszczególne osoby do siebie i tam pyta, co się dzieje. Uważam, że powinna wyjaśniać konflikty na forum. W końcu jesteśmy rodziną!*<sup>12</sup>. Porównanie ocen umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej w zakresie dostrzegania i ujawniania konfliktu prezentuje wykres 8.

---

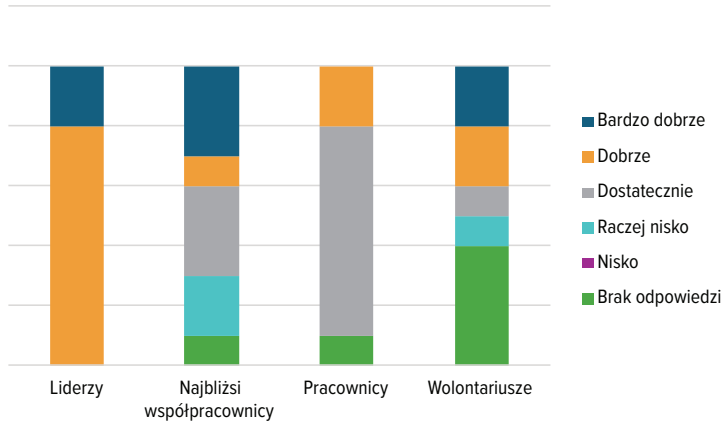
<sup>11</sup> Na podstawie wywiadu z L73.

<sup>12</sup> Na podstawie wywiadu z L72.



## WYKRES 8

Ocena umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej w zakresie dostrzegania i ujawniania konfliktu



Źródło: opracowanie własne.

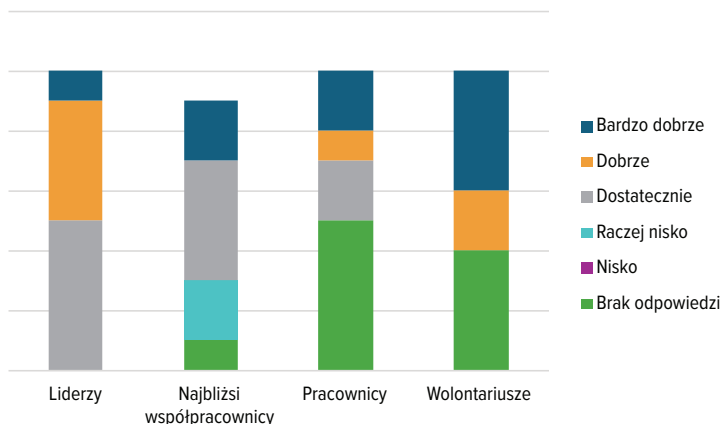
Liderzy przyznają, że choć potrafią dostrzegać konflikty, to nie zawsze podejmują się badania ich przyczyn oraz skutków. Co trzeci przywódca ocenił siebie tutaj na poziomie raczej niskim lub niskim. Ponad 30% badanych z grup pracowników oraz wolontariuszy odmówiło oceny tej umiejętności, twierdząc, że nie wiedzą, czy ich liderzy podejmują się takich działań. W większości respondenci zauważali, że przywódcy postrzegają konflikt jako problem, który należy rozwiązać. Liderzy dodawali tutaj jednak uwagi, że trzeba rozwiązywać te, które istotnie zaburzają funkcjonowanie zespołu. W ich odczuciu pozostałe, drobne konflikty mogą poczekać albo zostać pominięte. Również co piąty lider zadeklarował, że to trudne wyzwanie, a czasami wręcz niewykonalne, by rozwiązać każdy konflikt. Dlatego tę umiejętność ocenili u siebie na poziomie dostatecznym.

Analiza umiejętności wyjaśniania nieporozumień po to, by nie doprowadzać do plotek czy niedomówień, ma dość zróżnicowany charakter. Liderzy w większości (60%) ocenili ją dostatecznie. Jeszcze bardziej krytyczni okazują się ich najbliżsi współpracownicy, którzy są zdania, że ich przywódcy lubią plotkowanie i nie zawsze

ucinają ten proces. Dlatego 40% osób z tej grupy oceniło umiejętność wyjaśniania nieporozumień raczej nisko, a 30% – dostatecznie.

#### WYKRES 9

Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie mediacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9 prezentuje ocenę umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie mediacji. Okazuje się, że rozwój tej umiejętności jest bardzo dużym wyzwaniem dla przywódców. Zaledwie 10% z nich oceniło ją na poziomie bardzo wysokim. Co drugi przywódca przyznaje, że jego umiejętności mediacyjne są zaledwie dostateczne. Liderzy nie czują się wystarczająco kompetentni, żeby mediować między ludźmi w organizacji. Ze względu na brak poczucia pewności w tym zakresie przeważnie więc nie podejmują się prowadzenia mediacji. Obawiają się bowiem, że zamiast rozwiązać konflikt, mogliby go zaostrzyć. Przyznali, że nie znają i nie stosowali wcześniej metod czy narzędzi mediacyjnych. L41 podkreśla: *Często zauważam opór w innych do rozwiązywania konfliktów. Zdarzyło mi się pełnić rolę mediatora, ale przeważnie robię to w zależności od tego, kto jest stroną w konflikcie. Nie w każdej sytuacji podejmę się mediacji*<sup>13</sup>. Braki umiejętności

<sup>13</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

mediacyjnych wśród przywódców zauważają również najbliżsi współpracownicy – 60% osób z tej grupy ocenia je dostatecznie lub raczej nisko. Prawie połowa (45%) osób z grup pracowników oraz wolontariuszy odmówiła oceny tej umiejętności. W większości respondenci z tych grup wskazywali na fakt, że nigdy nie doświadczyli, żeby lider się zajmował mediacjami.

Umiejętność dostosowywania rozwiązań do poszczególnych konfliktów najbardziej krytycznie ocenili najbliżsi współpracownicy – 60% osób z tej grupy uważa, że poziom tych zdolności u ich lidera jest dostateczny lub raczej niski. Z kolei przywódcy są innego zdania, ponieważ 60% z nich twierdzi, że potrafią to robić dobrze lub bardzo dobrze. Zdaniem najbliższych współpracowników liderzy powinni przykładać większą wagę do podejmowania działań uniknięcia podobnych konfliktów w przyszłości. Przywódcy muszą zatem pracować nad umiejętnościami dotyczącymi radzenia sobie z konfliktem. Warto, by nie tylko dostrzegali i rozwiązywali konflikty. Szczególnie ważne jest też później utrzymywanie porozumienia i zachęcanie do alternatywnych rozwiązań. Istotne, by potrafili również kontrolować, czy zaproponowane rozwiązanie danego konfliktu jest skuteczne.

### 6.3. Umiejętność myślenia strategicznego

Kompetencja myślenia strategicznego u przywódcy wydaje się kluczową w efektywnym zarządzaniu organizacją i zapewnianiu jej rozwoju w długofalowej perspektywie. Choć kompetencje te są oceniane dość dobrze u liderów organizacji pozarządowych, to jednak jest wiele obszarów, które wymagają rozwoju. Ciekawe wyniki pojawiły się przy badaniu skutecznego wykorzystywania potencjału własnego oraz innych osób. Tutaj 30% przywódców przyznało, że ze swoich zdolności korzystają jedynie w stopniu dostatecznym. W trakcie przeprowadzonych badań pojawiały się refleksje, że ciągle brakuje im czasu na pełne wykorzystywanie swojego potencjału. Przykładowo mają poczucie, że mogliby w większym stopniu angażować się w realizację działań. Niestety,

znajdują na to coraz mniej czasu, bo większą część ich zaangażowania zajmuje zarządzanie organizacją. Stwierdzili, że potencjał innych wykorzystują dobrze (80%) lub nawet bardzo dobrze (20%). Często podkreślali, że w ich odczuciu inne osoby w organizacji mają więcej czasu, żeby realizować działania, a co za tym idzie – spełniać się. Współpracownicy nie muszą poświęcać tak dużo czasu na kierowanie organizacją, dlatego mogą angażować się w realizowanie różnych akcji. Tym samym, zdaniem liderów, pozostali członkowie organizacji bardziej efektywnie wykorzystują swój potencjał. Inne zdania były wszystkie trzy grupy z otoczenia lidera.

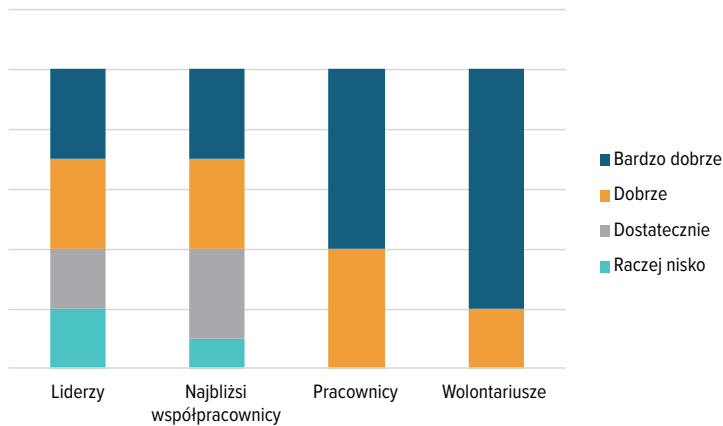
Najbardziej krytycznie ocenili tę kompetencję najbliżsi współpracownicy – 30% z nich uważa, że przywódcy w dostatecznym stopniu wykorzystują potencjał innych osób. Nawet wśród pracowników czy wolontariuszy, którzy dobrze lub bardzo dobrze ocenili w tej kwestii liderów, znalazły się osoby, które nie są zadowolone z tego, w jakim stopniu przywódca wykorzystuje ich potencjał. Uważają, że mogliby być np. bardziej zaangażowani w procesy kierowania organizacją. Taka odmiennosc ocen może wynikać z faktu, że liderzy często czują się przytłoczeni nadmiarem obowiązków związanych z zarządzaniem podmiotem i tęsknią do angażowania się w realizację działań. Paradoks tkwi jednak w tym, że jednocześnie niechętnie dzielą się odpowiedzialnością i nie włączają innych do zarządzania. Osoby z organizacji odczytują to jako nieumiejętne wykorzystywanie ich potencjału. Warto więc, żeby przywódcy wprowadzili zarówno u siebie, jak i w całej organizacji pewnego rodzaju balans w angażowaniu wszystkich w zarządzanie podmiotem i realizowanie działań.

Ponad 60% wszystkich respondentów bardzo wysoko oceniło umiejętność przywódców w pozyskiwaniu wiedzy o sytuacji społecznej. Te wyniki nie budzą zaskoczenia, ponieważ liderzy organizacji pozarządowych są przeważnie wyjątkowo wrażliwymi osobami, które na bieżąco śledzą potrzeby swojego środowiska. Często angażują się w różne działania społecznie, również takie, które nie są realizowane przez ich organizacje.

Liderzy oraz ich najbliżsi współpracownicy zauważają pewne braki w umiejętnościach identyfikowania szans i zagrożeń. Przywódcy zwracali uwagę na to, że brakuje im takich umiejętności zarówno w planowaniu strategicznym, jak i w codziennym działaniu. Często kierują się emocjami i podejmują decyzje pod ich wpływem, stąd nie zawsze potrafią zauważyć zagrożenia, jakie mogą wynikać z realizacji pewnych działań. Innego zdania są pracownicy i wolontariusze – uważają bowiem, że ich liderzy dobrze lub nawet bardzo dobrze identyfikują szanse i zagrożenia. Takie oceny wynikają z dużego poczucia bezpieczeństwa i wiary w przywódcę. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że przeważnie pracownicy oraz wolontariusze nie są informowani o trudnościach i wyzwaniach, jakie stoją przed liderem i jego najbliższymi współpracownikami. Dlatego otrzymując przeważnie pozytywne sygnały od swojego przywódcy, są przekonani o jego kompetencjach, w tym również dotyczących umiejętności identyfikowania szans i zagrożeń. Wyniki oceny tej kompetencji prezentuje wykres 10.

#### WYKRES 10

Ocena umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej w zakresie identyfikowania szans i zagrożeń



Źródło: opracowanie własne.

Interesujące wyniki pojawiły się przy analizie umiejętności dotyczących wykorzystywania okazji oraz szukania nieustannie nowych szans. Pracownicy oraz wolontariusze oceniają obie kwestie bardzo wysoko. Pozostałe dwie grupy, czyli liderzy i najbliżsi współpracownicy, potwierdzają wagę tych umiejętności przywódczych, ale w rozmowach z nimi pojawiło się wiele refleksji na ten temat. Jedna z liderek stwierdziła:

Jestem umiarkowana w poszukiwaniu ciągle nowych możliwości. Niestety dlatego, że przeważnie wiąże się to z koniecznością mojego zaangażowania w te inicjatywy. Prawda jest taka, że jeżeli coś wymyślę, to najczęściej i tak realizacja zadania spada na mnie. A ja nie zawsze mam potrzebę działać w organizacji na najwyższych obrotach, bo nie chcę poświęcać jeszcze więcej swojego wolnego czasu. Chciałabym móc realizować się też w innych sferach życia<sup>14</sup>.

Nieustanne podążanie za szansami i okazjami może przynieść niestety negatywne skutki, których liderzy są na szczęście choćby po części świadomi. Podczas prowadzonych rozmów przywódcy sami zauważali, że czasami nadużywanie tych umiejętności może doprowadzić do braku poczucia satysfakcji. Lider, który ciągle za czymś goni, będzie miał problem z uzyskaniem poczucia zadowolenia. Jednak, jak wskazują wyniki badań, większość przywódców podąża ciągle za nowymi szansami. Wydaje się, że czasami liderzy nawet za bardzo są zaangażowani w prowadzenie organizacji i bywają przeciążeni obowiązkami. Należy zwrócić na to szczególną uwagę, ponieważ w dłuższej perspektywie może doprowadzić to do wypalenia i poważniejszych problemów zdrowotnych.

Wszystkie grupy respondentów zauważyły, że przywódcy powinni bardziej krytycznie myśleć o obecnych rozwiązaniach w organizacji. Jedna z liderek potwierdza, że trudno jest jej zachować krytycyzm wobec tego, co robią: *Przyznaję, że lubię działać*

---

<sup>14</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

*schematycznie, według wcześniej wydeptanych ścieżek. Wiem, że to moja pięta achillesowa. Powinnam być bardziej otwarta na krytykę i częściej analizować, co możemy robić lepiej, a z czego może w ogóle powinniśmy zrezygnować*<sup>15</sup>. Szczególnie najbliżsi współpracownicy podkreślali, że ich przywódcy poświęcają na to działanie za mało czasu. Zwracają uwagę szczególnie na zaburzoną komunikację oraz powielanie błędów, które utrudniają efektywną pracę w organizacji. Osoby z otoczenia lidera przyznały również, że czasami ich przywódcy nie potrafią sami o sobie myśleć krytycznie i często postępują schematycznie, nie wychodząc poza ramy pewnych utartych zachowań. Na dodatek nie jest łatwo zwrócić liderowi uwagę i osoby z otoczenia rzadko się na to zdobywają.

#### 6.4. Umiejętność organizowania

Umiejętność organizowania wymaga rozwoju. To jedna z kompetencji, które zostały ocenione stosunkowo niżej od pozostałych. Respondenci zauważają tutaj wiele problemów, nad którymi liderzy powinni popracować. Większość przywódców, bo aż 60%, oceniło, że potrafią bardzo dobrze szczegółowo ustalać prace w całej organizacji. Robią to często samodzielnie, ponieważ uważają, że w przeciwnym wypadku mógłby pojawić się chaos. Warto jednak zastanowić się, czy rzeczywiście taka duża samodzielność liderów podnosi efektywność realizowania działań. Jeżeli jedna osoba jest obciążona odpowiedzialnością za każdy szczegół, to czy na pewno będzie w stanie dopilnować każdej pojedynczej kwestii? Pojawia się również pytanie, jak długo lider może funkcjonować w takim trybie i jak długo jego współpracownicy będą postrzegali takie działanie za skuteczne i przynoszące korzyści. Podczas prowadzonych badań pojawiły się ważne spostrzeżenia najbliższych współpracowników. Zauważyli bowiem, że zbyt duża ingerencja ich przywódcy w każdy szczegół powoduje, że ludzie w organizacji

---

<sup>15</sup> Na podstawie wywiadu z L31.

nie czują się w pełni odpowiedzialni za powierzone działanie. Na szczęście 40% przywódców dzieli się ze swoimi współpracownikami ustalaniem szczegółów realizowanych działań. Podkreślali, że generalnie zajmują się podziałem obowiązków w organizacji, ale szczegóły najczęściej dogrywiają ich najbliżsi współpracownicy (głównie osoby z zarządu). Widzą ich ogromną rolę w tym obszarze, bo mają świadomość, że sami nie byłiby w stanie zapanować nad każdą kwestią. Żywią przekonanie, że taki podział znacznie służy usprawnianiu pracy w całej organizacji.

Zarówno przywódcy, jak i ich najbliżsi współpracownicy ocenili dobrze umiejętności dzielenia pracy pomiędzy odpowiednie osoby. Jednak 25% badanych w tych dwóch grupach twierdzi, że tę zdolność postrzegają tylko dostatecznie. Organizacje borykają się nieustannie z niedoborem ludzi oraz dość dużą rotacją kadry. To powoduje, że przywódca często obarcza pewnymi kwestiami ciągle te same osoby. L83 zauważa:

Jako pracownik z dłuższym stażem często jestem przeciążona zadaniami. Wiem, że nie wynika to ze złej woli naszej pani prezes, bo ona również jest przeciążona. Chciałabym jednak, żeby nie dokładała mi kolejnych obowiązków tylko dlatego, że nie chce ryzykować powierzenia ich innym osobom. Uważam, że często jako najstarsi stażem pracownicy jesteśmy w organizacjach obciążani nawet takimi technicznymi kwestiami jak otwarcie i zamknięcie sali czy zamówienie poczęstunku na spotkanie. Te zadania spokojnie mogliby wykonywać pracownicy albo nawet wolontariusze. Wiem, że moja liderka bardzo mi ufa i zleca mi jakieś zadania, bo wie, że zrobię je szybko i dobrze. Chciałabym jednak, żeby czasami odciążyła mnie od takich technicznych zadań, a pozwoliła mi w większym stopniu skupić się na merytorycznych działaniach<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Na podstawie wywiadu z L83.



Umiejętność łączenia pracy w logiczną i spójną całość została dość dobrze oceniona przez wszystkich respondentów, jednocześnie zwrócono uwagę na fakt, że w związku ze specyfiką funkcjonowania organizacji pozarządowych nie zawsze to jest możliwe. Działalność w sektorze trzecim charakteryzuje się dużą zmiennością. Nie dość, że ciągle pojawiają się nowe pomysły na działania, to na dodatek nieustannie zmieniają się możliwości dofinansowania jakichś działań. Liderzy przyznają, że czasami odbiegają od wcześniej zaplanowanych kwestii, a to z pewnością wpływa na zaburzenia spójności działań. Wysoki poziom zmienności w funkcjonowaniu organizacji powodowany jest specyfiką pozyskiwania środków w trybach konkursowych. Jeżeli organizacja chce korzystać z wielu źródeł finansowania, to czasami jest zobligowana do realizowania innych działań niż te, które pierwotnie były ustalone. Przykładowo, jeżeli klubowi sportowemu zależy na zachowaniu stabilności finansowej, to coraz częściej musi podejmować się różnorodnych działań, nie tylko sportowych. Coraz częściej kluby sportowe pełnią funkcję koordynatora działań lokalnych, szczególnie w społecznościach wiejskich. Ponieważ przyciągają nie tylko zawodników, ale i ich rodziny, to organizują wydarzenia lokalne, takie jak dzień sportu. Pozy-skując środki z konkursów grantowych, które nie są skierowane do sportowców, zobowiązują się do organizowania działań dla całej społeczności, a nie jak dotychczas – wyłącznie dla członków klubu. Dbanie o spójność w organizacji nie zawsze spoczywa wyłącznie na liderze. Dzieje się tak w organizacjach, które mają zarząd składający się z profesjonalistów, mających przydzielone konkretne obszary. W takich organizacjach członkowie zarządu odgrywają rolę ekspertów merytorycznych, czuwających nad spójnością realizowanych działań. Zarówno sami przywódcy, jak i ich najbliżsi współpracownicy doceniają możliwość kolektywnego prowadzenia podmiotów. To duża przewaga organizacji pozarządowej nad przedsiębiorstwem – w takim kilkuosobowym gronie ekspertów decyzje są podejmowane w drodze konsensusu. W organizacji, gdzie zarząd składa się ze specjalistów, jest mniejsze ryzyko np. przywództwa o charakterze autorytarnym.

Czasami jednak w takich wieloosobowych zarządach, gdzie działa kilku liderów, może brakować, szczególnie pracownikom oraz wolontariuszom, silnego przywództwa. To duże wyzwanie dla organizacji, w której każdy członek zarządu ma ogromny potencjał – nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale również zdolności przywódcze. Jedna z liderek zauważa minus takiego zespolonego przewodzenia organizacją:

Choć zarządzanie fundacją przez grono specjalistów jest ogromną zaletą szczególnie w takich obszarach jak planowanie strategiczne czy dbanie o merytorykę działań, to – niestety – o wiele trudniej w wieloosobowym zarządzie o kontrolowanie i branie odpowiedzialności za całość. Nawet jeśli odpowiedzialność za pojedyncze działania jest na bardzo wysokim poziomie, to brakuje czasami przywódcy, który zapanuje nad wszystkim<sup>17</sup>.

Duże kontrowersje pojawiły się przy pytaniu o umiejętność tworzenia struktury stanowisk. Interlokutorzy w swoich wypowiedziach często podważali potrzebę tworzenia struktury w organizacji pozarządowej. Pokazuje to niską wiedzę oraz świadomość wśród przedstawicieli sektora trzeciego, ponieważ stworzenie struktury stanowisk w organizacji znacznie ułatwia porządkowanie różnych procesów w niej zachodzących. Ponad połowa osób nie widzi zasadności w budowaniu struktury. Jedna z liderek mówi: *W naszej organizacji nie ma struktury i nie będzie. Nie lubię hierarchii. Uważam, że zespół powinien składać się ze specjalistów, którzy będą na równi traktowani i będą mieć równy wpływ na organizację*<sup>18</sup>. Część przywódców jest przekonanych, że w organizacjach pozarządowych większość osób może wykonywać większość działań, więc struktura nie jest potrzebna. Niemniej dostrzegają sens podziału ról i stanowisk, bo dążą do uporządkowania działań w organizacji, podzielenia odpowiedzialności i ich odciążenia.

---

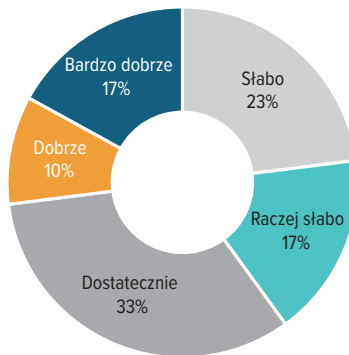
<sup>17</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

<sup>18</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

Wyniki badań pokazują, że we wszystkich grupach respondentów pojawiały się rozbieżne oceny na ten temat. Tylko wolontariusze oceniali tę kompetencję albo bardzo dobrze (40%), albo deklarowali, że brakuje im informacji (60%). Różnorodność ocen tej kompetencji prezentuje wykres 11. Jak pokazują wyniki, zaledwie 20% liderów i tylko 10% najbliższych współpracowników oceniło tę umiejętność na bardzo dobrym poziomie. Na uwagę zasługuje fakt, że większość interlokutorów zasygnalizowała dużą potrzebę edukowania osób w organizacjach pozarządowych w obszarze zasad oraz korzyści tworzenia struktury stanowisk.

#### WYKRES 11

Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia struktury stanowisk w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o umiejętność dzielenia odpowiedzialności pomiędzy współpracowników, to ponad połowa liderów oraz ich najbliższych współpracowników ocenia ją na poziomie dostatecznym. Respondenci z tych grup zauważają, że jest to obszar do rozwoju, ponieważ przywódcy mają duże trudności w dzieleniu się odpowiedzialnością. Jak wynika z prowadzonych badań, obawiają się możliwości pojawienia się ryzyka, a także utraty kontroli nad jakimś obszarem w organizacji. Z kolei pracownicy oraz wolontariusze ocenili tę umiejętność bardzo wysoko. Co więcej, nie

tylko zauważają, że współpracownicy lidera mają powierzoną odpowiedzialność za poszczególne zadania, to jeszcze im tego pozytywnie zazdroszczą.

Sprawdzanie efektywności pracy poszczególnych osób zostało ocenione przez ponad 40% interlokutorów tylko dostatecznie. Przywódcy przyznają, że nie zawsze to robią. Jedna z liderek mówi:

Nie sprawdzam efektywności pracy poszczególnych osób, ponieważ wychodzę z założenia, że ludzie wstępują do organizacji pozarządowej dobrowolnie, a więc dają z siebie wszystko, żeby jak najlepiej wykonać powierzone im zadanie. Uważam, że gdybym bardzo wnikliwie badała efektywność, to mogłabym ich zrazić do udzielania się w naszym stowarzyszeniu<sup>19</sup>.

Wolontariusze z kolei uważają, że liderzy nie sprawdzają ich efektywności, ponieważ im ufają. Niestety, większość badanych osób postrzega analizowanie efektywności jako kontrolę. Takie myślenie znacznie odbiega od biznesowego, gdzie monitorowanie efektów działań postrzegane jest jako bardzo ważny czynnik rozwoju zarówno poszczególnych osób, jak i całej organizacji.

Zdecydowana większość interlokutorów oceniła bardzo wysoko umiejętności przywódców w wykorzystywaniu dostępnych zasobów w sposób optymalny. W zarządzaniu organizacją pozarządową tę umiejętność można dopracować do perfekcji. Wysoko oceniono również realizowanie założonych planów z sukcesami. Część przywódców uznała, że przeważnie osiągają więcej, niż zaplanują. Jedna z liderek pochwaliła się: *W 2017 roku udało mi się osiągnąć 120% z tego, co zaplanowałam. Jestem z tego dumna, bo nie sądziłam, że działania w naszej organizacji nabiorą takiego tempa*<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

<sup>20</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

## 6.5. Umiejętność dzielenia się przywództwem i upewnomicniania

Kompetencje dzielenia się przywództwem i upewnomicniania oceniono stosunkowo dobrze, ale pojawiło się sporo ważnych spostrzeżeń. Szczególnie przywódcy przyznali, że mają z tymi umiejętnościami trudności i dostrzegają dużą potrzebę ich rozwijania i wzmacniania. Zdaniem liderów nie zawsze dzielenie się przywództwem jest możliwe. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych, gdzie trzeba podejmować szybko decyzje, okazuje się nierealne, by robić to w szerszym gronie. Wówczas lider stoi sam przed wyborem i musi wziąć na siebie pełną odpowiedzialność.

Dokładnie połowa wolontariuszy zadeklarowała brak informacji na temat umiejętności przywódców w zakresie umożliwiania innym podejmowania decyzji dotyczących organizacji. Osoby, które jednak zdecydowały się na ocenę, zaznaczały, że mogą się tylko domyślać, jak jest naprawdę. Przeważnie nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji, więc tak faktycznie nie wiedzą, kogo lider rzeczywiście włącza w ten proces. Współpracownicy z najbliższego otoczenia przyznali swoim przywódcom aż 40% dostatecznych ocen w tym zakresie. Ludzie ci uważają, że ich liderzy powinni w większym stopniu nie tylko słuchać czy kierować się opiniami innych, ale też umożliwiać im podejmowanie decyzji. Twierdzą, że lider niepotrzebnie chce mieć pełną decyzyjność, a współdecydowanie mogłoby w istotny sposób poprawić funkcjonowanie w organizacji.

Stosunkowo dobrze oceniono umiejętność przywódców dotyczącą brania na siebie ryzyka związanego z decyzjami podejmowanymi przez innych. Jednak we wszystkich grupach interlokutorzy zgłaszali pewne uwagi. Wydaje się, że liderów czeka jeszcze sporo pracy w tym zakresie. Ponoć często bywa tak, że najpierw przywódca pozwala zdecydować w jakiejś sprawie komuś mniej doświadczonemu, a później ma pretensje, jeśli okaże się, że decyzja tej osoby była niewłaściwa. Jeden z pracowników mówi: *Nasz lider nie zawsze jest gotowy wziąć na siebie ryzyko czyichś decyzji. Jest bardzo ostrożny. Myślę, że pomimo że nam ufa, to*

*chce mieć pełną decyzyjność. Tłumaczy to tym, że ewentualne pretensje chce mieć wyłącznie do samego siebie*<sup>21</sup>. Część osób w organizacji uważa jednak, że nie ma potrzeby, żeby lider brał na siebie ryzyko decyzji podjętych przez innych. Uważają, że powinien być ostrożny w powierzaniu decydowania o organizacji. Liderzy i najbliżsi współpracownicy zaznaczają, że rzeczywiście część osób nie chce być zaangażowana do procesów decyzyjnych. Zdaniem zarówno liderów, jak i ich najbliższych współpracowników (łącznie 40% badanych w obu tych grupach) tylko w stopniu dostatecznym udaje się angażować pracowników do brania odpowiedzialności za podjęte działania. Przywódcy tłumaczą to tym, że czasami osoby współpracujące nie traktują pracy w organizacji zbyt poważnie. Chcą działać, żeby zaspokoić swoje potrzeby, np. przynależności czy rozwijania zainteresowań, ale niekoniecznie są zainteresowani braniem na siebie odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji. Co trzeci przywódca przyznaje, że w stopniu bardzo niskim pozwala osobom w organizacji działać samodzielnie. Ta część liderów podkreśla, że wszystkie decyzje podejmują sami. Nie chcą dopuścić do tego, by inni robili, co chcą. Ich zdaniem członkowie organizacji muszą postępować zgodnie z wytycznymi przywódcy.

Wszyscy badani liderzy ocenili, że w bardzo dużym stopniu powołują się na zdanie osób, które dysponują większą wiedzą. Innego zdania są ich najbliżsi współpracownicy. Co trzecia osoba z tej grupy oceniła tę umiejętność na poziomie dostatecznym. Uważają za wskazane, żeby przywódcy w większym stopniu kierowali się kompetencjami innych osób. Przyznają, że nawet oni sami nie zawsze są włączani w sprawy merytoryczne, mimo że często dysponują nawet większą wiedzą specjalistyczną w danym zakresie. W obliczu takich wyników badań warto się zastanowić, czy przywódcy organizacji pozarządowych nie powinni większej wagi przykładąć do mówienia otwarcie o tym, jak ważni są dla nich współpracownicy i jak niezbędna jest ich wiedza dla rozwoju zarówno samego przywódcy, jak i całej organizacji.

---

<sup>21</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

Prawie wszyscy (92,5%) respondenci ocenili bardzo wysoko umiejętność tworzenia środowiska, które koncentruje się na wspólnym dobru. W kwestii zdolności nagradzania całego zespołu tylko liderzy zarzucają sami sobie jakiegokolwiek braki. Przyznali, że muszą przykładać do tego większą wagę, żeby umieć docenić każdego za specyficzne dla danej osoby zasługi. Najbliżsi współpracownicy i pracownicy nie mieli tutaj zastrzeżeń, ale 30% wolontariuszy uważa, że czasami ich praca jest pomijana i nie zawsze zostają nagrodzeni za swój wkład w rozwój organizacji. Jeśli przywódca nie jest w stanie systematycznie i szczegółowo badać przebiegu pracy wolontariuszy, żeby móc nagradzać ich za konkretne zasługi, to powinien stworzyć stanowisko koordynatora wolontariatu. To bardzo dobre rozwiązanie dla każdej rozwijającej się organizacji, która chce utrzymać swój zespół. Koordynator zajmuje się wówczas dbaniem o wolontariuszy. Jest łącznikiem odpowiedzialnym za przekazywanie informacji obu stronom. Może bardziej wnikliwie badać potrzeby wolontariuszy, przekazywać im zadania oraz przyglądać się tym aspektom ich pracy, które lider powinien nagrodzić.

Włączanie innych w kierowanie organizacją i podejmowanie decyzji zostało ocenione zdecydowanie niżej przez liderów i najbliższych współpracowników niż przez pozostałe dwie grupy respondentów. Co trzeci lider przyznaje, że umiejętność włączania innych do kierowania organizacją jest u niego na raczej niskim poziomie. Co ciekawe, aż 40% najbliższych współpracowników również oceniło tę umiejętność raczej nisko. Jedna z liderek uważa, że jako przywódca organizacji wszystkie decyzje podejmuje samodzielnie: *Osoby w organizacji nie powinny działać dobrowolnie, ale zgodnie z moimi wytycznymi. Nie włączam członków stowarzyszenia w zarządzanie organizacją. To jest moja działka. Najważniejsze decyzje przekazuję po prostu „do wiadomości” i członkowie nie mają na nie wpływu*<sup>22</sup>. Połowa wolontariuszy nie wypowiedziała się w tych dwóch kwestiach, ponieważ nie mieli do tej pory możliwości obserwowania tych procesów.

---

<sup>22</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

Skracanie dystansu wobec współpracowników zostało bardzo różnie ocenione. Część osób uważa, że lider do tego stopnia skrócił dystans, że relacje mają charakter koleżeńskich czy nawet przyjacielskich. Przywódcy zauważają jednak, że nie wobec każdego są bardzo otwarci. Wolontariusze aż w 30% twierdzą, że ich liderzy tylko w stopniu dostatecznym skracają dystans. L12 mówi: *Nasz lider bardzo skraca dystans wobec członków zarządu, ale wobec wolontariuszy już niekoniecznie*<sup>23</sup>. Część wolontariuszy podkreślała w wywiadach, że na co dzień częściej współpracują z koordynatorem wolontariatu niż z samym liderem, stąd ich relacje nie są zbyt zażyłe, a dystans jest po prostu większy.

## 6.6. Umiejętność delegowania zadań

Delegowanie zadań wydaje się jedną z umiejętności, która przysparza przywódcom najwięcej trudności. Nie dość, że często żywią przekonanie, że wykonywane przez nich zadania są najlepiej zrealizowane, to jeszcze inni bardzo często ich w tym utwierdzają.

Umiejętność ustalania priorytetów i ich prezentowania została dość dobrze oceniona przez wszystkie grupy, ale 35% liderów oraz najbliższych współpracowników oceniło ją na poziomie dostatecznym. Osoby te dostrzegają, że trudno jest czasami zapanować w organizacji pozarządowej nad ustaleniem priorytetów. Nieustannie pojawiające się nowe okoliczności powodują, że przywódcom nie jest czasami łatwo wyznaczyć stały kierunek działań. Nie zawsze też są one prezentowane na zewnątrz zarządu. Zdaniem najbliższych współpracowników najważniejsze ustalenia rzadko są przekazywane pracownikom czy wolontariuszom, a to komplikuje współpracę, kiedy osoby w organizacji nie mają jasnego przekazu co do wyznaczonych przez lidera priorytetów.

Jeśli chodzi o określanie jasno oczekiwań wobec poszczególnych osób, to 40% przywódców ocenia u siebie tę umiejętność raczej nisko. Mówią, że czasami wolą wykonać coś samodzielnie,

---

<sup>23</sup> Na podstawie wywiadu z L12.



niż tłumaczyć drugiej osobie, w jaki sposób ma zrealizować dane zadanie. Przekazywanie obowiązków ze szczegółowym ich omawianiem nie jest zbyt lubianą przez przywódców czynnością. Przyznają, że nawet jeśli delegują zadania, to bardzo tego nie lubią. Ich zdaniem, niestety, często te rzeczy są wykonane słabo. Dlatego ubolewają, że nie dość, iż lider musi wziąć za coś odpowiedzialność, to jeszcze jest zmuszony coś poprawiać. W większości jednak przywódcy mają pełną świadomość, że ten obszar wymaga pracy, bo skuteczne delegowanie zadań może być kluczowym czynnikiem rozwoju ich przywództwa.

Diagnozowanie potencjału poszczególnych osób liderzy oceniają na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Pojawiały się opinie, że choć znają potencjał osób w organizacji, to nie zawsze to wykorzystują. Najbardziej krytycznie odnieśli się do tej umiejętności ich najbliżsi współpracownicy, którzy uważają, że powinni oni przykładać do tego większą wagę. Nie zawsze bowiem przywódca organizacji pozarządowej zajmuje się rzetelnym zbadaniem kompetencji danej osoby, której powierzone są zadania. Możliwe, że często wynika to z faktu, że brakuje rąk do pracy i ktokolwiek chce pomóc, ten jest mile widziany. Najbliżsi współpracownicy podkreślają jednak, że czasami osoby w organizacji dostają zadania, których nie potrafią lub nie chcą wykonywać. Potwierdzają to wolontariusze, którzy niekiedy są niezadowoleni, że otrzymują przypadkowe zadania (aż 40% oceniło tę umiejętność leaderską na poziomie dostatecznym lub raczej niskim). Dla poprawy efektywności działań byłoby więc wskazane, żeby liderzy w większym stopniu poddawali diagnozie potencjał każdej osoby.

Wszyscy respondenci ocenili wysoko lub bardzo wysoko umiejętność przywódców w przyjmowaniu z otwartością nowych pomysłów. Oceniani przyznali jednak, że przeważnie muszą bardzo mobilizować innych do tego, by wskazywali nowe możliwości dla organizacji.

Prawie połowa wszystkich interlokutorów (45%) uznała, że liderzy tylko w stopniu dostatecznym potrafią rozdzielać zadania pomiędzy odpowiednią liczbę ludzi. Osoby najbardziej zaangażowane w działalność organizacji są przeważnie bardzo przeciążone,

podczas gdy spora grupa działa wyłącznie akcyjnie, angażując się zaledwie kilka razy w roku. To sprawia, że często pojawia się presja czasu w dotrzymaniu zobowiązań czy terminów zawartych przez organizację. Nawet pracownicy i wolontariusze zauważają, że ich przywódcy często są bardzo obciążeni. Dostrzegają konieczność „zarywania nocy” czy przedkładania np. obowiązków związanych z funkcjonowaniem organizacji nad rodzinę czy zdrowie. Wyniki badań ewidentnie wskazują, że ta umiejętność dzielenia zadań pomiędzy odpowiednią liczbę osób jest na niedostatecznym poziomie i wymaga dopracowania, żeby zapobiec ich wypaleniu oraz pogorszeniu efektywności prac w organizacji.

Jeśli chodzi o ustalanie konkretnego czasu realizacji zadań, to przywódcy oraz ich najbliżsi współpracownicy uważają, że potrafią robić to dostatecznie (40%) czy nawet raczej kiepsko (15%). Jedna z liderek stwierdza:

Nie jest łatwo wskazywać wolontariuszom konkretnej daty na wykonanie jakiegoś zadania. Uważam, że zawsze trzeba przyjąć margines czasu, bo przesunięcia realizacji zadań zdarzają się bardzo często. Nie zawsze wynikają one ze złej woli kogokolwiek, ale na przykład ze względu na brak wiedzy czy umiejętności w danym zakresie albo po prostu ze względu na czynniki zewnętrzne<sup>24</sup>.

Część liderów zaznacza, że nie są zbyt surowi, jeśli chodzi o terminy i przeważnie wskazują datę wykonania z dużym zapasem. Przyznają jednak, że zazwyczaj dają pracownikom czy wolontariuszom mniej trudne czy pilne zadania, żeby ewentualne niedotrzymanie terminu nie zaburzało przebiegu prac w organizacji. Pracownicy oraz wolontariusze najwyraźniej nie widzą trudności u swoich liderów w tym zakresie, bo oceniają tę umiejętność dobrze, a nawet bardzo dobrze.

Przywódcy w zdecydowanej większości (aż 80%) ocenili bardzo wysoko swoją umiejętność wprowadzania zainteresowanych

---

<sup>24</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

w poszczególne zadania. Uważają, że robią to chętnie, nawet jeśli później będą musieli poświęcić swój czas i pracę, żeby coś skorygować. Jedna z liderek mówi:

Wprowadziłam mojego najbliższego współpracownika, przedstawiając mu bardzo szczegółowo wszystkie kwestie. Bardzo lubię nie tylko wdrażać w zadania na początku, ale również wspierać na kolejnych etapach współpracy. Uważam to za dużą wartość, że ludzie, działając w naszym stowarzyszeniu, uczą się i zyskują nową wiedzę oraz umiejętności. Jestem gotowa poświęcić im czas, choć wiem, że czasami będę musiała pewne rzeczy poprawić<sup>25</sup>.

Część przywódców uważa z kolei, że rzadko muszą wprowadzać kogoś w działania, bo przeważnie do organizacji przychodzą osoby, które znają, przez co wiedzą, że sobie dobrze poradzą. Warto jednak rozważyć, że nawet specjaliści w swojej dziedzinie mogą potrzebować wsparcia, rozpoczynając współpracę z nowym podmiotem. Zdecydowanie bardziej krytycznie odnieśli się do tej umiejętności przywódczej najbliżsi współpracownicy – aż 60% z nich wystawiło ocenę dostateczną. Zauważają bowiem, że często to na nich spada odpowiedzialność wdrażania nowych osób. Jeden z najbliższych współpracowników podkreśla: *Lider czasami wprowadza kogoś do organizacji, ale skupia się tylko na bardzo ogólnych kwestiach. Często zapomina o szczegółach, które mogą, niestety, zaważyć na efektywnej współpracy z tą osobą. Wprowadzanie pracowników i wolontariuszy przeważnie spada na barki starszych pracowników*<sup>26</sup>.

Choć liderzy stosunkowo dobrze ocenili swoją umiejętność monitorowania wykonywanych zadań, to również w tej kwestii najbardziej krytyczni byli najbliżsi współpracownicy. Aż 70% osób z tej grupy oceniło, że przywódcy robią to w stopniu dostatecznym

---

<sup>25</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

<sup>26</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

i nie zawsze potrafią poświęcić tyle czasu, ile rzeczywiście potrzeba, żeby zmonitorować działania, które są podejmowane w organizacji.

Delegowanie zadań jest piętą achillesową przywódców organizacji pozarządowych. Nie tylko liderzy dostrzegają spore wyzwania w rozwijaniu tej kompetencji. Osoby z otoczenia przywódców nie są usatysfakcjonowane, zwracają uwagę na to, że brak umiejętności delegowania zadań bardzo utrudnia pracę w organizacji. Lider powinien ustalać priorytety i jasno określać swoje oczekiwania. Umiejętne dzielenie zadań według potencjału pracowników oraz ich możliwości czasowych połączone z rzetelnym wdrażaniem w zadania oraz wyznaczaniem konkretnego terminu realizacji może przynosić duże korzyści dla całej organizacji. Jeśli przywódca dobrze oddeleguje zadania, to zwiększa się prawdopodobieństwo, że jego rola sprowadzi się do monitorowania efektów działań.

## 6.7. Umiejętność budowania zespołu

Przywódcy są przekonani, że budowanie zespołu to jedna z najważniejszych umiejętności, nad którą powinni nieustannie pracować. To proces bardzo czaso- i pracochłonny, ale niezwykle ważny z punktu widzenia pojedynczej osoby oraz całej organizacji.

Zaledwie 30% liderów ocenia bardzo wysoko diagnozowanie potrzeb członków zespołu. Pozostałe 70% osób zauważa tutaj sporo kwestii do rozwoju. Deklarują, że starają się diagnozować potrzeby ludzi w organizacji, ale coraz częściej brakuje im na to czasu. Najbliżsi współpracownicy podzielają zdanie liderów i również zauważają spore niedociągnięcia w tym zakresie. Zwracają uwagę na to, że często przywódca podejmuje decyzję o realizacji działań, nie pytając członków zespołu o ich potrzeby. Z kolei pracownicy oraz wolontariusze deklarują, że lider pyta ich o to, czego chcą i na czym im zależy. Zdarzają się i tacy przywódcy, którzy w związku z czyjąś nieobecnością na spotkaniu, potrafią zadzwonić i zapytać, czy wszystko jest w porządku. Jeżeli ktoś ma problemy zdrowotne, to lider nie widzi problemu, żeby

zawieźć członka zespołu do lekarza czy zrobić mu zakupy. To, co w biznesie wydaje się niemożliwe, w sektorze trzecim ma miejsce. Co więcej, liderzy traktują wspieranie członków zespołu w różnych dziedzinach życia jako coś zupełnie naturalnego.

Aż 40% przywódców ocenia dostatecznie lub raczej nisko umiejętność definiowania wspólnie z grupą celów całego zespołu. Przyznają, że w większości to oni ustalają kierunki działania i nadają ramy funkcjonowania organizacji i zespołu. Osoby z otoczenia lidera nie mają jednak poczucia, że są pominięte w tym zakresie i przeważnie oceniają tę umiejętność dobrze lub bardzo dobrze.

O ile liderzy oceniają swoje zdolności dzielenia ról i zadań w sposób jasno określony dla wszystkich (80% przyznało sobie noty bardzo dobre), o tyle ich otoczenie wskazuje na pewne niedociągnięcia w tym zakresie. Zwraca uwagę bowiem na to, że często przywódca zdecyduje o realizacji danego zadania, ale szczegóły są zespołowi nieznanne. Współpracownicy zarzucają liderom, że poświęcają za mało czasu na bardziej konkretne przekazywanie informacji na temat poszczególnych kwestii, co prowadzi do popełniania błędów czy powoduje niedociągnięcia w realizacji obowiązków. L82 zauważa: *Nie zawsze znamy dokładnie swoje role, zarówno w organizacji, jak i przy poszczególnych działaniach. Mam wrażenie, że brakuje nam również od lidera jasnych informacji, z czego wynika taki, a nie inny podział zadań*<sup>27</sup>.

Wszyscy respondenci bardzo wysoko ocenili kształtowanie w innych umiejętności współpracy oraz dbania o wzajemne zależności i pielęgnowania relacji w zespole. Jednak wyniki badań pokazują, że liderzy nie angażują wszystkich do aktywności w zespole. Ponad 35% interlokutorów ocenia tę umiejętność na poziomie dostatecznym. Co ciekawe, zarówno sami przywódcy, jak i ich otoczenie nie widzą nawet takiej potrzeby. Coś, co w biznesie jest uznawane za oczywisty obowiązek lidera, w sektorze trzecim może być potraktowane opcjonalnie. Respondenci podzielili się spostrzeżeniami, że ich przywódcy nie angażują wszystkich,

---

<sup>27</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

ponieważ wychodzą z założenia, że kto chce, to się włącza, a kto nie ma ochoty, to po prostu tego nie robi.

Ciekawe wyniki pojawiły się przy otrzymywaniu dowodów uznania od swojego otoczenia. Część osób deklarowała, że bardzo chwałą swojego lidera i często robią to na forum. L32 zauważyła: *Nasza liderka otrzymuje bardzo dużo podziękowań. W naszym biurze jest ich pełno. Na jednej ścianie wiszą wyłącznie podziękowania. W większości są skierowane właśnie do liderki*<sup>28</sup>. Przywódcy otrzymują czasami dowody uznania w postaci smakołyków czy rękodzieła. Jednak prawie 40% wszystkich interlokutorów przyznało, że sami niezbyt często chwałą lidera, ponieważ to oczywiste dla wszystkich, że jest doceniany przez swój zespół. Zdaniem przywódców największą skłonność do chwalenia ich mają wolontariusze. Najczęściej dowody uznania przywódcy otrzymują od najbliższych współpracowników. Choć nie mają im tego za złe, to próbują tłumaczyć takie postępowanie. Uważają, że nagradzanie wyłącznie liderów przez instytucje publiczne, może powodować zrezygnowanie wśród najbliższych współpracowników. Skoro przywódca został wyróżniony publicznie, to nie widzą potrzeby dodatkowego chwalenia. Co ciekawe, wolontariusze mieli problem z oceną tej kwestii właśnie dlatego, że nie wiedzą, czy lider otrzymuje dowody uznania od swoich pracowników. Przyznali, że nie jest to widoczne w przestrzeni publicznej. Dawanie dowodów uznania to bardzo ważny aspekt przywództwa i należy o niego dbać przynajmniej w trzech najważniejszych obszarach. Po pierwsze, nawet jeśli lider ma oczywiste zasługi dla organizacji, to powinien być chwalony przez swój zespół, bo to mobilizuje go do podejmowania dalszych działań. Po drugie, jeśli przywódca będzie chwalił swoich współpracowników, to oni również mu się tym odwdzięczą. Po trzecie, członkowie zarządu powinni być włączani w reprezentowanie organizacji również wtedy, kiedy wiąże się to z otrzymywaniem dowodów uznania dla podmiotu.

---

<sup>28</sup> Na podstawie wywiadu z L32.

## 6.8. Umiejętność budowania partnerstw

Ocena kompetencji związanej z budowaniem partnerstw nie wypadła zbyt dobrze. Szczególnie sami liderzy zauważają, że nie mają tych zdolności rozwiniętych w stopniu, w jakim można byłoby tego od nich oczekiwać. Współpraca z partnerami nie należy do najprostszych i wymaga wiele pracy oraz czasu, którego szczególnie w organizacji pozarządowej nieustannie brakuje.

Liderzy dość dobrze radzą sobie z diagnozowaniem potrzeb środowiska lokalnego, choć 30% respondentów z tej grupy wskazała na pewne trudności. Przywódcy zwracają uwagę na to, że w największym stopniu potrafią diagnozować potrzeby grupy odbiorców swoich organizacji. Znacznie trudniej byłoby im analizować zapotrzebowanie innych grup społecznych. Pozostałe grupy respondentów wysoko oceniają tę umiejętność u swoich liderów.

Zarówno w grupie najbliższych współpracowników, jak i pracowników pojawiły się oceny, że liderzy tylko w stopniu dostatecznym potrafią dostrzegać interesy różnych stron (30% odpowiedzi w każdej z grup). Zwracano bowiem uwagę na to, że w większości sytuacji przywódca kieruje się jednak interesami swojej organizacji. Nawet jeśli dostrzeżę, że inni chcą czegoś odmiennego, to przeważnie nie wpływa to na zmianę jego postępowania. Jeden z najbliższych współpracowników zauważa: *Nasza liderka bardzo angażuje się w działalność partnerską, ale mam poczucie, że zawsze na pierwszym miejscu stawia naszą organizację. Choć potrafi uwzględnić interesy innych, to najważniejsze jest nasze stowarzyszenie*<sup>29</sup>.

Jeżeli chodzi o umiejętność przejmowania roli lidera w partnerstwach, to należy zauważyć, że choć przywódcy w większości czują się bardzo dobrze, kierując organizacją pozarządową, to niekoniecznie chętnie podejmują się przewodzenia w partnerstwach. Aż 30% z nich ocenia tę umiejętność nisko, a 20% dostatecznie. Jeżeli chodzi o ocenę pozostałych grup to ponad 25% osób nie chciało ocenić tej umiejętności, bo brakuje im informacji na ten temat. Wśród tych, którzy udzielili odpowiedzi, pojawiło się aż

<sup>29</sup> Na podstawie wywiadu z L32.

40% opinii, że liderzy w stopniu niskim lub ewentualnie dostatecznym potrafią przewodzić partnerstwami.

W procesie budowania partnerstw pojawia się wiele wyzwań. Przywódcy zaznaczają, że kiedy ktoś wyraźnie się sprzecza i zaburza współpracę, to niechętnie decydują się na jednoczenie przeciwników. Aż 40% z nich ocenia tę umiejętność u siebie bardzo nisko. Nie godzą innych na siłę, bo uważają, że może to obrócić się przeciwko nim. Zapytani w ogóle o chęć zawiązywania partnerstw przyznają, że z tym bywa różnie. L41 podkreśla: *Niektórym sojuszom mówię stanowcze NIE – zwłaszcza tym wyłącznie na papierze, bo na przykład partner potrzebuje umowy partnerskiej do konkursu grantowego. Nie zgadzam się, żeby traktować nas przedmiotowo*<sup>30</sup>. Są jednak takie rodzaje współpracy, które liderzy nawiązują bardzo chętnie, bo np. dodają prestiżu. Przykładem może być prowadzenie *regrantingu* dla grup nieformalnych i organizacji pozarządowych zlecone przez jednostkę samorządu terytorialnego.

Przywódcy w bardzo różnym stopniu włączają do partnerstw podmioty z poszczególnych grup takich jak: organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego i biznes. Najczęściej partnerstwa budują z jednostkami samorządu terytorialnego. Podmioty te są w stanie zaoferować najwięcej – nie tylko środki finansowe na wsparcie inicjatyw, ale również wsparcie merytoryczne urzędników, szeroką promocję czy nieodpłatny wynajem obiektów publicznych. Liderzy przyznają jednak, że często partnerstwo z instytucjami jest wymagane w konkursach grantowych i ten fakt istotnie zwiększa skalę tego rodzaju sojuszy. Najbardziej budują partnerstwa z przedsiębiorcami. Ubolewają nad tym, szczególnie w obecnych czasach, kiedy coraz większy nacisk w sektorze trzecim trzeba kłaść na ekonomizowanie działań. Zawieranie partnerstw, np. dotyczących prowadzenia *mentoringu* czy wolontariatu pracowniczego, dla członków organizacji byłoby bardzo wskazane. Niestety, w subregionie leszczyńskim to wciąż wyłącznie plany, które póki co nie doczekały się realizacji. Przywódcy skarżą się, że biznes nadal nie dostrzega w organizacjach pozarządowych

<sup>30</sup> Na podstawie wywiadu z L41.



partnera. Przedsiębiorstwa są skupione głównie na przekazywaniu środków na działania społeczne i nie chcą poświęcać czasu na współpracę w bardziej rozbudowanej formule.

## 6.9. Umiejętność komunikowania

Rozwijanie umiejętności komunikowania jest jednym z kluczowych celów rozwojowych przywódców organizacji pozarządowych. Praca nad nimi wymaga systematyczności, bo zagadnienie komunikowania charakteryzuje wieloaspektowość. W organizacjach działają bardzo różnorodne osoby z szerokim wachlarzem potrzeb. Przywódcom zależy na dobrej komunikacji z nimi oraz odpowiadaniu w możliwie jak największym stopniu na potrzeby.

Większość interlokutorów ocenia dość dobrze umiejętności przywódców w zakresie zrozumiałego wypowiedziania się. Nieco krytycznie odniosły się do nich dwie grupy – najbliżsi współpracownicy (40% ocen dostatecznych) oraz wolontariusze (30% ocen dostatecznych), ale ich uzasadnienia oceny różniły się od siebie. Najbliżsi współpracownicy przyznają, że liderzy często używają skrótów myślowych, bo chcą przekazać jak najwięcej w jak najkrótszym czasie. To, niestety, rodzi niedomówienia albo niezrozumienie i może powodować konflikty. Jedna z liderek mówi: *Mam tak, że jak się nakręcę, to mówię dużo i zdarza się, że czasami coś namieszam. Przyznają też szczerze, że stosuję dużo dygresji i one również mogą mnie gubić*<sup>31</sup>. Z kolei wolontariusze wyznają, że nie zawsze rozumieją przywódców ze względu na używanie trudnych słów branżowych, również tych, które wiążą się ze specyfiką działalności projektowej.

Choć uważne słuchanie zostało wysoko ocenione, to część osób, szczególnie wśród najbliższych współpracowników, zauważa, że czasami wychodzi na jaw, że lider w czasie rozmowy błędził myślami. Aż 40% osób z tej grupy oceniło więc tę umiejętność dostatecznie. Uważają, że ich przywódcy powinni zwracać

<sup>31</sup> Na podstawie wywiadu z L91.

większą uwagę na słuchanie ze zrozumieniem wszystkiego, co mówią do nich inni.

Przywódcy nie zawsze potrafią kierować się obiektywizmem – 40% z nich ocenia swoją umiejętność w tym zakresie nisko lub bardzo nisko. Tłumaczą to trochę specyfiką branży. W sektorze trzecim często współpracują ze sobą znajomi lub nawet bardzo bliskie osoby, takie jak przyjaciel czy partner. Oczywiście dokładają starań, żeby być w maksymalnym stopniu obiektywnymi, ale przyznają, że sympatie i antypatie w relacjach z innymi mają znaczenie, co sprawia, że głównie dlatego mają trudności z obiektywizmem. Bardzo wysoko natomiast oceniono życzliwość przywódców – ponad 65% wszystkich interlokutorów wskazało na bardzo wysoki poziom tej umiejętności. Liderzy uważają, że potrafią być życzliwi nawet wtedy, kiedy za kimś nie przepadają.

Przywódcy twierdzą, że potrafią lepiej kierować procesem komunikowania wewnątrz organizacji niż na zewnątrz. W tym drugim obszarze aż 40% oceniło swoją umiejętność nisko. Znajdują jednak na to rozwiązanie i w większości organizacji mają osobę (przeważnie członka zarządu), która kieruje procesem komunikowania na zewnątrz organizacji. Przywódcy wiedzą, że komunikacja w zespole oraz poza nim jest jednym z kluczowych składników rozwoju organizacji pozarządowej.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, liderzy organizacji pozarządowych są bardzo emocjonalni. Ich otoczenie stosunkowo wysoko ocenia ich umiejętności w dostrzeganiu emocji zarówno swoich, jak i rozmówców. Trudniej jest im za to dostrzegać ukryty sens wypowiedzi. Najbardziej krytycznie ocenili tę umiejętność najbliżsi współpracownicy, przyznając aż 30% ocen dostatecznych. Uważają, że ich liderzy są zbyt ufni. L32 mówi:

Moja prezes jest bardzo ufna i naprawdę rzadko potrafi dostrzec drugie dno. Kiedy przestrzegam ją przed kimś, zazwyczaj jest zaskoczona, bo nie zauważa, żadnych nieprawidłowości. Po czasie przyznaje mi jednak rację. Nasza branża nie jest łatwa, bo pomagamy osobom wykluczonym społecznie. To często osoby, które mają naprawdę

spore problemy, i wiem, że liderka chciałaby każdemu pomóc. Czasami jednak poświęca za dużo swojej energii i czasu. Niektórzy nasi beneficjenci potrafią niestety to wykorzystywać<sup>32</sup>.

Aż 40% przywódców przyznało, że ich umiejętności w likwidowaniu lub ograniczaniu barier w komunikowaniu są na poziomie dostatecznym i wymagają rozwoju. Inaczej postrzega tę zdolność ich otoczenie – 60% osób przyznało bardzo wysokie oceny. Mówią, że nawet jeśli pojawia się hałas na spotkaniach, to lider zamiast krzyczeć, używa dzwonka. Na dużą uwagę zasługuje fakt, że przywódcy organizacji pozarządowych likwidują również bariery fizyczne. Starają się przykładowo dbać o zdrowie swoich współpracowników. Nie tylko dostrzegają, ale również odpowiednio reagują, kiedy ktoś choruje. Pomagają członkom powrócić do zdrowia, żeby osoby te wznowiły swoją aktywność w organizacji. Co ciekawe, aż 30% przywódców oraz 40% najbliższych współpracowników dostatecznie ocenia umiejętność otwartego wyrażania potrzeb, odczuć i opinii. Liderzy twierdzą, że nie zawsze mogą sobie na to pozwolić. Boją się, że ktoś poczuje się urażony i przestanie się angażować w działania organizacji. Najbliżsi współpracownicy ubolewają nad tym, że nie zawsze przywódca mówi o swoich potrzebach, ponieważ otoczeniu jest wyjątkowo trudno dostrzec, czego potrzebuje lider. Chcieliby, żeby pracownicy oraz wolontariusze mieli większą świadomość wyzwań, jakie spoczywają na przywódcy, i potrafili dostrzegać nie tylko blaski, ale i cienie przewodzenia organizacją pozarządową.

## 6.10. Umiejętność rozwijania potencjału ludzi

Kompetencja rozwijania potencjału ludzi wydaje się kluczową, szczególnie kiedy chce się zapewnić stabilność kadr. Tymczasem rotacja osób zaangażowanych w organizacjach pozarządowych

---

<sup>32</sup> Na podstawie wywiadu z L32.

jest na dość wysokim poziomie. W ciągu ostatnich lat nastąpił duży wzrost liczby organizacji pozarządowych. W związku z tym np. wolontariusze są zmuszeni wybrać, w którą akcję i w jakiej organizacji chcą się zaangażować. Dbanie o rozwój ludzi w sposób przemyślany i systematyczny z pewnością może sprzyjać zatrzymywaniu ich w zespole, a ich obecność może zapewniać jakość i trwałość funkcjonowania podmiotu.

Najbardziej krytycznie do umiejętności identyfikowania potrzeb ludzi, żeby lepiej pracowali, podeszli przywódcy oraz najbliżsi współpracownicy. Łącznie z tego grona aż 35% osób oceniło te zdolności na poziomie dostatecznym lub niżej. Interlokutorzy zauważają, że liderzy nie znają narzędzi do identyfikowania potrzeb i stąd robią to często wyłącznie intuicyjnie, co nie pozwala na rzetelne prowadzenie tego procesu.

Duże rozbieżności pojawiają się przy ocenie badania kompetencji pracowników. Przywódcy w zdecydowanej większości (80%) uważają, że potrafią to robić dobrze lub nawet bardzo dobrze. Jednocześnie 60% wolontariuszy zadeklarowało, że brakuje im informacji w tym zakresie. Z kolei najbliżsi współpracownicy i pracownicy zarzucają liderom, że nawet jeśli to robią, to nie przekazują ludziom żadnej informacji zwrotnej na ten temat. Co więcej, nie jest to w żaden sposób spisywane, stąd nie można się do tego odnieść. Nie można tym samym planować rozwoju kompetencji i monitorować zmian.

Interesujące wyniki pojawiły się w ocenie umiejętności badania kompetencji wolontariuszy. To jeden z nielicznych przykładów, kiedy wolontariusze dokonali najbardziej krytycznej oceny. Pomimo, że 80% przywódców ocenia tę zdolność u siebie dobrze lub nawet bardzo dobrze, to wśród wolontariuszy pojawiło się aż 30% odpowiedzi najniższych oraz 20% odpowiedzi dostatecznych. Ta grupa, podobnie jak pracownicy, skarży się, że nawet jeśli są badani, to nie mają świadomości tego procesu. Dodatkowo nie znają rezultatów tych badań. Czują się zdecydowanie pominięci w planowaniu rozwoju poszczególnych osób w organizacji.

Wysokie oceny liderzy otrzymali za zapewnianie satysfakcjonujących warunków pracy. Dokładnie 50% wszystkich

interlokutorów oceniło tę umiejętność bardzo dobrze, 45% dobrze, a jedynie 5% dostatecznie. Te najsłabsze oceny pojawiły się w gronie pracowników, którzy zwrócili uwagę na to, że nie zawsze satysfakcjonujące są warunki finansowe. Podkreślają jednak, że wynagrodzenie przeważnie nie jest najważniejszym kryterium w nawiązaniu współpracy z organizacjami pozarządowymi. Największe znaczenie ma dla nich przeważnie możliwość zdobywania doświadczenia oraz uzyskiwania poczucia satysfakcji.

W większości interlokutorzy ocenili wysoko umożliwianie przez przywódców swoim współpracownikom uczestnictwa w różnych formach rozwojowych. Jedynie w grupie wolontariuszy pojawiły się uwagi, że chcieliby w większym stopniu być zaangażowani do udziału w szkoleniach czy doradztwie, żeby móc rozwijać swoją wiedzę z zakresu zarządzania organizacją czy tworzenia i realizowania projektów. Liderzy twierdzą, że w większości przekazują ludziom informację zwrotną na temat realizowanych działań, choć ponad 1/3 respondentów uważa, że umiejętność ta jest na poziomie dostatecznym. Jedna z wolontariuszek zauważa: *Bardzo lubię pracę w organizacji i daje mi ona naprawdę ogromną satysfakcję. Staram się dawać z siebie wszystko, ale nie zawsze wiem, czy moja praca w pełni zadowala lidera. Chciałabym czasami usłyszeć informację zwrotną*<sup>33</sup>. Większość badanych podkreślała, że umożliwianie rozwoju na różnych płaszczyznach i różnymi metodami jest dla nich ważnym aspektem pracy w organizacji.

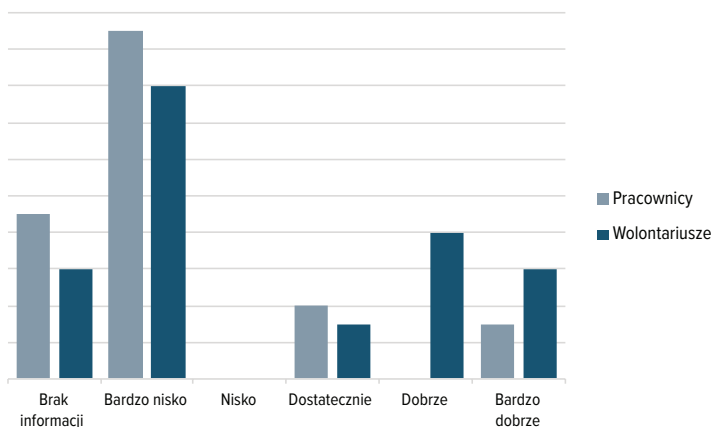
Najniżej w obszarze kompetencji rozwijania potencjału ludzi zostało ocenione tworzenie ścieżek rozwoju kompetencji. Jeśli chodzi o tworzenie ich dla pracowników, to 70% przywódców oceniło tę umiejętność na poziomie bardzo niskim. Trochę wyżej postrzegają zdolność tworzenia kierunków rozwoju dla wolontariuszy, ale tutaj również aż 40% oceniło siebie najniżej. Liderzy nie mają wiedzy w tym zakresie, nie znają narzędzi i metod rozwijania kompetencji osób zaangażowanych w działania organizacji. Ponad 90% zadeklarowało jednak, że chce zdobyć te umiejętności, żeby ich współpracownicy mogli w większym stopniu się rozwijać.

<sup>33</sup> Na podstawie wywiadu z L44.

Porównanie oceny pracowników i wolontariuszy dotyczącej umiejętności rozwijania potencjału ludzi zostało zaprezentowane na wykresie 12.

#### WYKRES 12

Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w zakresie rozwijania potencjału ludzi



Źródło: opracowanie własne.

Najniżej w obszarze kompetencji rozwijania potencjału ludzi zostało ocenione tworzenie ścieżek rozwoju kompetencji. Jeśli chodzi o budowanie ich dla pracowników, to 70% przywódców oceniło tę umiejętność na poziomie bardzo niskim. Trochę wyżej ocenili zdolność tworzenia kierunków rozwoju dla wolontariuszy, choć tutaj również aż 40% wystawiło sobie najniższe oceny. Liderzy nie mają wiedzy w tym zakresie, np. nie znają narzędzi i metod rozwijania kompetencji osób zaangażowanych w działania organizacji. Ponad 90% jednak zadeklarowało, że chce zdobyć te umiejętności, żeby ich współpracownicy mogli w większym stopniu się rozwijać.

Bardzo wysoko zostały ocenione przez wszystkich respondentów umiejętności przywódców w wyrażaniu uznania za osiągnięte sukcesy oraz wyznaczania innym ciekawych wyzwań. Liderzy uznali, że mogliby proponować jeszcze bardziej kreatywne działania.

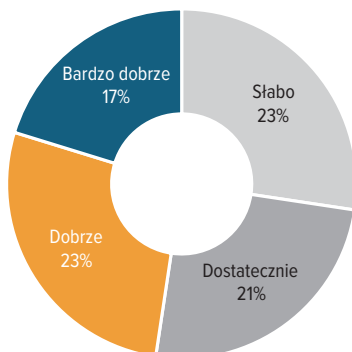
## 6.11. Umiejętność zarządzania czasem i wyznaczania celów

Zarządzanie czasem i wyznaczanie celów to umiejętności nierozdzielnie ze sobą połączone. Sprawiają one jednak sporo trudności przywódcom organizacji pozarządowych i stanowią dla nich jedno z kluczowych kompetencji, które chcą rozwijać. Zdecydowana większość interlokutorów przyznała bardzo wysoką ocenę swojemu liderowi w obszarze ustalania priorytetów realizowanych działań. To zdecydowanie jego rola i rzadko się zdarza, żeby obarczył tym obowiązkiem inne osoby w organizacji.

Umiejętność kontrolowania przebiegu wykonywania zadań została oceniona różnie. Sami przywódcy uważają, że potrafią to robić na poziomie dostatecznym lub nawet słabym (łącznie 40% tego typu ocen). Uważają, że przeważnie tylko sprawdzają, czy zadanie zostało wykonane. Tłumaczą to faktem, że nie chcą być odebrani za zbyt surowych. Starają się ludziom dawać takie zadania, które mogą być różnorodnie zrealizowane, a najważniejsze jest uzyskanie porządanego efektu. Najbliżsi współpracownicy byli podobnego zdania – według nich liderzy rzadko skrupulatnie kontrolują przebieg wykonywanych zadań (50% ocen dostatecznych). Ta grupa respondentów wskazała jednak na fakt, że nie zawsze wszystkie zadania są realizowane w organizacji dobrze i z najwyższą starannością. Brak kontroli powoduje dużą swobodę. W większości osoby w organizacji są zaangażowane oraz ambitne, dlatego wykonują swoje zadania najlepiej, jak potrafią. Czasami jednak pojawiają się błędy, które głównie wynikają z faktu zaniechania przez przywódcę kontroli. Pracownicy oraz wolontariusze są zupełnie innego zdania. Uważają, że ich przywódcy w stopniu dobrym, a nawet bardzo dobrym radzą sobie z kontrolowaniem wykonywanych przez innych obowiązków. Ocenę umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w zakresie kontrolowania przebiegu wykonywania zadań prezentuje wykres 13.

**WYKRES 13**

Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w zakresie kontrolowania przebiegu wykonywania zadań



Źródło: opracowanie własne.

Zarówno przywódcy, jak i ich otoczenie stosunkowo nisko ocenili umiejętność ignorowania rzeczy nieważnych i niepilnych – ponad 56% ocen dostatecznych i słabych. Liderzy również tu wskazywali na specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowej. Relacje pomiędzy osobami w wielu przypadkach są przyjacielskie lub nawet rodzinne, a to powoduje, że stosunkowo często pojawiają się tematy dotyczące tematów prywatnych, związanych np. z zainteresowaniami czy życiem osobistym. Jedna z liderek wyraziła następującą opinię:

Nie zgadzam się na ignorowanie życia prywatnego pracowników czy wolontariuszy. Tematy dotyczące ich życia są ważne i często bardziej pilne od realizowanych działań. To jest właśnie sedno prowadzenia organizacji pozarządowej. Praca w fundacji nie powinna mieć sztywnych ram z wyznaczonym początkiem i końcem. To ma być współdziałanie na rzecz wspólnych celów uwzględniające potrzeby, również osobiste, osób zaangażowanych<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Na podstawie wywiadu z L81.



Najbliżsi współpracownicy są bardziej krytyczni i zauważają, że niskie umiejętności ignorowania rzeczy nieważnych i niepilnych generują trudności w organizacji, m.in. opóźnienia w realizacji zadań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, dużych trudności nastręcza liderom umiejętność maksymalnego skupienia się nad wykonywanym zadaniem. Nie tylko przywódcy oceniają tę zdolność dostatecznie (40% odpowiedzi z tej grupy). Pozostałe grupy interlokutorów oceniły ten obszar w większości dostatecznie (łącznie prawie 35% odpowiedzi), a nawet nisko (łącznie prawie 15% odpowiedzi). Czasami ze względu na natłok zadań i brak umiejętności skupienia uwagi lider zapomina o bardzo ważnych dla organizacji zobowiązaniach. Wśród czynników, które utrudniają skupienie, możemy znaleźć: pracę pod presją czasu, bardzo dużą różnorodność obowiązków, mnogość zobowiązań, zmęczenie czy wysoki poziom stresu.

Choć powierzanie odpowiedzialności za poszczególne zadania zostało dość dobrze ocenione, to przywódcy przyznali, że mają problem z powierzaniem najważniejszych spraw i oddawaniem odpowiedzialności za duże obszary w organizacji, takie jak zarządzanie finansami czy kadrami. Z kolei najbliżsi współpracownicy zwrócili uwagę na to, że czasami lider stosuje tzw. psychologię, to znaczy, że zleca innym te zadania, których nie lubi wykonywać lub nie jest w stanie ich zrealizować w wyznaczonym czasie.

Podzielone są zdania na temat umiejętności znajdowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Połowa przywódców oceniła tę umiejętność bardzo wysoko, zaznaczając jednocześnie, że nie traktują swojej pracy jako obowiązku, lecz jako pasję. W związku z tym uznają, że zaangażowanie w organizacji jest częścią ich życia i nie zaburza funkcjonowania innych sfer. Pojawiły się również odmienne opinie – 40% badanych liderów uważa, że radzą sobie z tą umiejętnością dostatecznie. Choć praca jest dla nich pasją, to jednak ich bardzo duże zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji czasami negatywnie wpływa na życie rodzinne. Część przywódców zauważa spore trudności w znajdowaniu czasu wolnego dla bliskich i przyjaciół. Co więcej,

borykają się z dużym zmęczeniem, ponieważ nie potrafią znaleźć przestrzeni na odpoczynek. Przywódcy zauważają dużą potrzebę dbania o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym. Osoby z otoczenia miały trudności z oceną tej kwestii. Pojawiły się nawet komentarze, takie jak: *A czy moja liderka ma w ogóle życie poza organizacją? Szczerze mówiąc, nie wiem, czy ma jakieś ważne rzeczy poza stowarzyszeniem. Nasza organizacja jest całym jej życiem*<sup>35</sup>. Mimo to 38% osób z otoczenia lidera oceniło tę umiejętność minimum dobrze. Ludzie ci uznali, że ich przywódcy wyglądają na spełnionych i szczęśliwych, stąd prawdopodobnie potrafią zadbać o równowagę w życiu. Pojawiły się jednak pewne refleksje, dotyczące przykładowo tego, czy lider nie jest za bardzo samotny albo czy nie spędza za dużo czasu w organizacji. Otoczenie dostrzega takie kwestie i stąd blisko 40% respondentów oceniło umiejętność znajdowania równowagi. Ciekawe, że co dziesiąta osoba odmówiła oceny, tłumacząc, że w ogóle nie zna życia prywatnego lidera, stąd brakuje jej informacji, żeby się ustosunkować do tego zagadnienia.

Wszyscy respondenci dość wysoko ocenili umiejętności przywódcze w formułowaniu realnych i mierzalnych celów. Generalnie liderzy podejmują ambitne wyzwania i w większości realizują zadania w zamierzonym czasie. Jednak pojawiły się uwagi, że przywódcy nie zawsze spisują cele. W takiej sytuacji często nie są one znane innym osobom w organizacji. Otoczenie może np. się domyślać, że cele lidera pokrywają się z tymi, które są spisane w poszczególnych projektach (tam jest to obowiązkowe), jednak cele projektowe nie są celami przywódcy czy w ogóle organizacji. W dobie tzw. grantozy organizacje wnioskuje o finanse na różne inicjatywy, żeby zapewnić stabilność działań. Nie zawsze pokrywa się to z misją danego podmiotu. Dobrze byłoby zatem, żeby liderzy wprowadzili w organizacji zasadę spisywania celów, dotyczących pracy poszczególnych osób oraz całej organizacji. Ważne też, żeby prezentowali zespołowi swoje cele, a te, które dotyczą organizacji, umieszczali w widocznym dla wszystkich miejscu. Warto, żeby do

---

<sup>35</sup> Na podstawie wywiadu z L74.

tego procesu włączali również swoich współpracowników oraz wolontariuszy. Cele jednostkowe mogą być bardzo różnorodne, nawet jeśli cała organizacja ma te wspólnie wyznaczone.

## 6.12. Umiejętność zarządzania ryzykiem

Umiejętność zarządzania ryzykiem nie jest szczególnie istotna dla liderów. Traktują ją jako mniej ważną i przeważnie zajmują się ryzykiem tylko wtedy, kiedy muszą opracować je na potrzeby dokumentacji projektowej. Co ciekawe, w tym obszarze pojawiło się najwięcej odpowiedzi odmowy oceny umiejętności przywódcy – prawie w każdym pytaniu wśród pracowników i wolontariuszy wystąpiło około 40% odpowiedzi „brak informacji”.

Przeważnie liderzy deklarują, że potrafią zidentyfikować ryzyko oraz dostrzec, że pewne działania mogą przynieść niepożądane skutki. Udzielili aż 80% ocen dobrych i bardzo dobrych. Podkreślają jednak, że nie zajmują się tym systematycznie i szczególnie. Rzadko monitorują czy kontrolują ryzyko (ponad 50% ocen dostatecznych i niskich). Prawdopodobieństwo jego wystąpienia określają, jak wspomniano wyżej, na potrzeby wniosków o dofinansowanie. W dokumentacji projektowej często należy dokonać określenia ryzyka i zaproponować działania zaradcze. Na tę zależność zwróciła uwagę m.in. L42, która tłumaczy:

Analiza ryzyka na potrzeby wniosku o dofinansowanie jest raczej przykrym obowiązkiem i traktujemy to po macoszemu. Chodzi o to, że my przeważnie jesteśmy świadomi sporego ryzyka w działalności społecznej. Ona naprawdę bywa nieprzewidywalna i ma bardzo wiele wątków. Przeważnie więc we wnioskach lider zawiera ciągle te same kwestie odnośnie do przewidywanego ryzyka. Na przykład przeniesienie wydarzenia do pomieszczenia w przypadku niepogody albo uruchomienie naboru z listy rezerwowej w przypadku niskiej frekwencji. To są

schematy kopiowane na potrzeby wniosków. Ani lider, ani my nie analizujemy za bardzo ryzyka<sup>36</sup>.

Przywódcy nie zajmują się też zbyt unikaniem ryzyka czy ograniczaniem go do minimum – 40% z nich oceniło swoją umiejętność w tym zakresie jedynie dostatecznie. Nie planują również w jakiś szczególny sposób działań mu zapobiegających. Wychodzą z założenia, że rzetelne zaplanowanie działań w większości prowadzi do ich sprawnej realizacji i lepiej tym procesom poświęcić więcej czasu. Raczej obce jest także dla przywódców przyjmowanie zasad postępowania z ryzykiem. Osoby z otoczenia zauważają jednak, że liderzy bywają zdecydowanie najbardziej zapobiegliwi spośród wszystkich innych osób w organizacji. L13 wyjaśnia:

Nasz lider bardzo zapobiega ryzyku. Może tego nie spisuje, ale jest naprawdę bardzo wyczulony na sprawdzanie wszystkiego. To on dba o frekwencję, która często wymagana jest zapisami projektowymi. To on sprawdza zawsze nagłośnienie przed wydarzeniami. W moim odczuciu ma wysokie poczucie odpowiedzialności i dlatego sprawdza wszystko samodzielnie<sup>37</sup>.

Przyjmowanie na siebie ryzyka, żeby umożliwić innym doświadczanie nie jest łatwą umiejętnością – 40% liderów oceniło ją na poziomie dostatecznym. Przywódcy umożliwiają takie doświadczenia swoim współpracownikom, ale raczej w mniej ważnych działaniach. Obawiają się bowiem, że kiedy pracownik wie, że lider i tak przyjmie na siebie ryzyko, to nie będzie czuł powagi sytuacji. Wolą zatem powierzać odpowiedzialność z uświadomieniem współpracownika, że ryzyko spoczywa na nim samym i to on będzie musiał wziąć na siebie konsekwencje podjętych działań.

---

<sup>36</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

<sup>37</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

Spośród różnych aspektów związanych z ryzykiem w największym stopniu liderzy potrafią akceptować pewny poziom ryzyka (80% z nich przyznało sobie najwyższą ocenę w tym obszarze) oraz łagodzić jego konsekwencje (70% oceniło siebie bardzo wysoko). Przywódcy mają pełną świadomość, że ryzyko jest wpisane w każde działanie i może pojawić się zawsze. Nie zauważają w tym jednak większych trudności i nie spędza im to snu z powiek. W wysokim stopniu potrafią złagodzić jego konsekwencje i przeważnie organizacja po chwilowych zawirowaniach na nowo wychodzi na prostą.

### 6.13. Umiejętność gotowości do zmian

Gotowość do zmian jest jedną z trudniejszych umiejętności do pielęgnowania czy rozwijania. Z jednej strony przywódcy mają świadomość, że powinni nieustannie wykazywać otwartość na nowe. Z drugiej jednak strony dopuszczanie zbyt dużej zmienności w organizacji potrafi wprowadzić spory chaos. Jak wynika z przeprowadzonych badań, liderzy organizacji pozarządowych w większym stopniu skupiają się w na planowaniu stałych rozwiązań i utrwalaniu schematów działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji niż na otwartości na zmiany.

W większości przywódcy organizacji pozarządowych postrzegają zmianę jako szansę, a nie zagrożenie – ponad 80% wszystkich respondentów oceniło tę umiejętność dobrze lub bardzo dobrze. Liderzy są pozytywnie nastawieni do świata i ludzi. Oczekują, że spotkają ich raczej dobre, a nie złe rzeczy, stąd jeżeli pojawia się nowa sytuacja, to widzą w tym okazję, a nie ryzyko. Liderzy chętnie wspierają również innych w nowych sytuacjach. Szczególnie wysoko ocenili tę umiejętność wolontariusze. W tej grupie pojawiło się 80% odpowiedzi bardzo dobrych. Mają oni bowiem poczucie bezpieczeństwa w podejmowaniu nowych działań w organizacji i wiedzą, że lider swoim doświadczeniem i kompetencjami wesprze ich na każdym etapie realizacji tego działania.

W większości dobrze oceniono umiejętność mówienia o zmianach z pozytywnym nastawieniem. Jednak 25% wszystkich

interlokutorów oceniło tę zdolność dostatecznie, ponieważ zauważa, że nie zawsze lider jest zadowolony ze zmian. Osoby z organizacji widzą, że ich podmioty cechuje bardzo duża zmienność i może ona na pewnych etapach stresować nie tylko samego przywódcę, ale również jego współpracowników.

Przy ocenie umiejętności nakłaniania innych do przewidywania różnych sytuacji prawie wszyscy przywódcy (aż 90%) ocenili tę umiejętność wysoko lub bardzo wysoko. Ich otoczenie postrzega to natomiast zupełnie inaczej – łącznie 30% pozostałych interlokutorów oceniło tę zdolność bardzo nisko. Często pojawiały się głosy: Jako wolontariuszki nie jesteśmy nakłaniane do przewidywania różnych sytuacji. To raczej rola lidera<sup>38</sup>.

Tylko 20% przywódców deklaruje trudności w kwestionowaniu dotychczasowych rozwiązań w organizacji i ocenia swoją umiejętność w tym zakresie dostatecznie. Większość z nich uważa, że potrafią to robić. Bardziej krytycznie postrzegają tę zdolność najbliżsi współpracownicy, którzy udzielili aż 40% ocen dostatecznych. Uważają, że na początku swojej działalności przywódcy potrafili bardziej otwarcie wskazywać na błędy czy niedociągnięcia. Zwracają uwagę na to, że z biegiem lat lider coraz mniej spraw kwestionuje.

W większości przywódcy potrafią w wysokim stopniu postrzegać przyszłość jako pełną sukcesów – ponad 50% wszystkich respondentów oceniło tę umiejętność bardzo wysoko. Jednak sami liderzy w 30% deklarują pewne trudności w postrzeganiu przyszłości organizacji jako pełnej sukcesów. Obawiają się, że ta perspektywa jest bardzo uzależniona od ich osoby. L23 twierdzi:

Nasza liderka ubolewa otwarcie w gronie najbliższych współpracowników, że kolejne działania tak często są uzależnione od jej obecności. Boi się, że nikt z nas tego nie pociągnie i rzeczywiście chyba ma rację. Myślę, że każdy z nas bałby się wziąć na siebie taką odpowiedzialność<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Na podstawie wywiadu z L94.

<sup>39</sup> Na podstawie wywiadu z L23.

Zdecydowana większość badanych wysoko oceniła umiejętność zachowywania „zimnej krwi” przez przywódców w sytuacjach kryzysowych. Otoczenie lidera dostrzega różne metody radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Zauważają przykładowo, że w sytuacjach, kiedy emocje są wyjątkowo silne, ich przywódca idzie do swojego biura i wraca, gdy ochłonie. Prawie 40% liderów ocenia jednak tę umiejętność u siebie dostatecznie i deklaruje potrzebę rozwoju.

## 6.14. Umiejętność kształtowania wspólnej wizji

Umiejętność kształtowania wspólnej wizji nie należy do najłatwiejszych. Część liderów podkreśla, że nadal nie potrafi tego robić. Z kolei ci, którzy już to opanowali, uważają, że musieli się tego nauczyć. To spore wyzwanie, żeby włączać ludzi do tworzenia rzeczy ambitnych, a czasami wręcz nieco abstrakcyjnych.

Przywódcy zauważają, że nawet jeśli włączają innych do kształtowania wspólnej wizji organizacji, to niestety nie wszystkich. Dlatego aż połowa z nich ocenia tę umiejętność na poziomie dostatecznym. Szczególnie ubolewają nad tym, że z biegiem lat coraz mniejszy wpływ na tworzenie wizji mają wolontariusze. W dużej mierze bierze się to z faktu, że stale wzrasta ich liczba. Co więcej, w ich w interesie często odzywa się po prostu koordynator wolontariatu. Zauważają jednak, że każda pojedyncza opinia mogłaby być kluczowa dla dalszego rozwoju organizacji. Grupa wolontariuszy wskazała na raczej wysoki poziom tej umiejętności u liderów, jednak rzeczywiście aż 20% osób oceniło ją bardzo nisko. Zwrócili uwagę na to, że nie czują się włączani w kwestie kształtowania wizji. Zdecydowanie lepsze oceny pojawiły się w pytaniu o umiejętność włączania innych w realizację wizji – prawie 68% postrzega to bardzo dobrze.

Przywódcy zauważają, że nie wypracowują strategii realizowania wizji w takim stopniu, w jakim by chcieli. Aż 30% z nich oceniło swoje zdolności w tym zakresie bardzo nisko. Nie znają metod i narzędzi tworzenia strategii, dlatego jej nie tworzą. Osoby z grup

pracowników oraz wolontariuszy z kolei nie wiedzą, czy w ogóle taka strategia jest, a jeśli tak, to czy rzeczywiście przywódca ją tworzy.

Liderzy otrzymali bardzo dobre notowania w kontekście włączania osobistych celów zespołu do wspólnej wizji i tworzenia jej w taki sposób, by była ważna dla wszystkich. To zadziwiające, że z jednej strony przywódcy mają trudności, żeby tworzyć wizję wspólnie z ludźmi w organizacji, ale z drugiej strony potrafią ją samodzielnie zbudować w taki sposób, żeby odpowiadała na potrzeby i oczekiwania członków zespołu.

Bardzo wysoko oceniono umiejętność przywódców w koncentrowaniu się na przyszłości, a nie na teraźniejszości – ponad 80% odpowiedzi bardzo dobrych. Dla liderów szczególnie ważne jest długofalowe myślenie. Szczególnie najbliżsi współpracownicy zauważają, że ich zwierzchnicy zdecydowanie częściej niż inni członkowie zespołu wybiegają w przyszłość. L82 zauważa:

Z jednej strony nie jest łatwo nakłonić lidera, żeby maksymalnie skoncentrował się na obecnych działaniach. Z drugiej strony jednak mam poczucie, że takie wybieganie w przyszłość buduje poczucie bezpieczeństwa osób zaangażowanych w organizacji. Kiedy my realizujemy jakieś zadania, możemy mieć właściwie pewność, że nasza liderka widzi już oczami wyobraźni swoją organizację o krok lub nawet o kilka kroków dalej<sup>40</sup>.

Podobnie wysoko oceniono umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w tworzeniu poczucia wspólnoty – 80% respondentów przyznało najwyższą notę. To niebywała umiejętność liderów społecznych, która odróżnia ich np. od liderów biznesowych. Przywódcy organizacji pozarządowych skupiają się na budowaniu i utrzymywaniu relacji, na tworzeniu rodzinnej, przyjacielskiej atmosfery. Są elastyczni oraz otwarci na potrzeby swoich współpracowników. Potrafią w bardzo empatyczny i profesjonalny

---

<sup>40</sup> Na podstawie wywiadu z L82.



sposób współpracować np. z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Dostosowują warunki pracy do poszczególnych jednostek, choćby ze względu na ich niepełnosprawność czy sytuację rodzinną. Takich przywódców cechuje dbałość o zdrowie swoich podopiecznych. Jeżeli zauważają czyjąś niedyspozycję, to kluczowe jest dla nich samopoczucie współpracownika.

Opinie co do umiejętności liderów w prezentowaniu wizji na zewnątrz organizacji są podzielone. Dokładnie 50% respondentów uważa, że ich przywódcy potrafią to robić na bardzo wysokim poziomie. Druga połowa twierdzi, że albo liderzy robią to dostatecznie, albo w ogóle nie zauważają, żeby to czynili. Sami szefowie organizacji tłumaczą, że nie prezentują w jakiś szczególny sposób wizji organizacji na zewnątrz, ponieważ uważają, że przejawia się ona w działaniach. W ich odczuciu odbiorcy doskonale wiedzą, czym ich podmiot się zajmuje i dokąd zmierza. Nie widzą potrzeby prezentowania na forum wizji. Przeprowadzone badania jasno wskazują na niechęć jej tworzenia oraz prezentowania, jednak takie działanie może okazać się zgubne. Przywódca, którego organizacja ma jasno określoną wizję, może być jeszcze bardziej wiarygodny. Jego odbiorcy mają wówczas świadomość, że podmiot powstał ze względu na bardzo ważne cele i ma niebywale ważne zadania do zrealizowania.

### 6.15. Umiejętność bycia asertywnym

Badanie asertywności wzbudziło w liderach duże zainteresowanie. Niestety, wciąż pokutuje bardzo stereotypowe rozumienie asertywności jako umiejętności mówienia NIE. Dlatego wielu przywódców już na wstępie deklarowało, że nie są asertywni. Jednak szczegółowe analizy tej umiejętności przeprowadzone podczas badań pokazało liderom, że ich zachowania bywają asertywne. Omówienie części składowych tej kompetencji uświadomiło przywódcom, że przynajmniej częściowo potrafią być asertywni. Wszyscy zadeklarowali chęć wzmacniania tych zdolności i rozwijania jej aspektów.

Większość interlokutorów wysoko oceniła umiejętność przywódców dotyczącą obrony swoich interesów z poszanowaniem innych osób. Sami oceniani zauważyli jednak pewne odstępstwa. Uznali, że nie zawsze, broniąc swojego interesu, są w stanie w pełni szanować innych. W ich odczuciu stanie na straży dobrego imienia organizacji jest kwestią nadrzędną. Jeżeli ktoś próbuje oczernić ich organizację, to będą jej bronić. Potwierdza to jeden z najbliższych współpracowników: *Mam poczucie, że nasza liderka prędzej zgodziłaby się na krytykowanie jej osoby niż całej naszej organizacji*<sup>41</sup>. Liderzy czują, że to na nich spoczywa obowiązek bronięcia interesów organizacji zwłaszcza wtedy, kiedy zarzuca się jej coś nieprawdziwego. Wśród najbliższych współpracowników 30% odniosło się do tej umiejętności krytycznie i oceniło ją jedynie dostatecznie. Zwrócili bowiem uwagę na to, że przywódcy potrafią manipulować drugimi i czasami, tylko pozornie szanując innych, dopinają swego.

Przywódcy w wysokim stopniu potrafią utrzymywać kontakt wzrokowy ze swoim rozmówcą – 70% wszystkich respondentów udzieliło najwyższej oceny. Liderów cechuje duża otwartość na drugiego człowieka, są wrażliwi na krzywdę. Potrafią rozmawiać i współpracować z bardzo różnymi osobami, zarówno tymi, które piastują najwyższe stanowiska w urzędach, jak i tymi, które są zagrożone wykluczeniem społecznym. W większości też są postrzegani jako ludzie szczerzy, którzy nie boją się podejmować trudnych rozmów. To głównie oni inicjują i podtrzymują relacje, a ich otoczenie ocenia tę umiejętność bardzo wysoko. Sami przywódcy podkreślają jednak, że nie zawsze i nie za wszelką cenę to czynią – jeśli ktoś nie chce, to nie nalegają.

Z kolei 30% przywódców dostatecznie lub nisko oceniło swoje umiejętności wyrażania potrzeb oraz poglądów w sposób otwarty. L21 przyznaje: *Nie zawsze potrafię być na tyle odważna, żeby otwarcie wyrazić swoje potrzeby i opinie. Obawiam się, że jeśli ktoś będzie miał inne zdanie, to może wywołać niepotrzebny*

---

<sup>41</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

*konflikt*<sup>42</sup>. Ocenę liderów w tym zakresie podzielają najbliżsi współpracownicy – ta grupa również w 30% udzieliła not dostatecznych. Uważają, że ich przywódcy powinni w większym stopniu być szczerzy w wyrażaniu swoich potrzeb. Jeśli lider nie robi tego otwarcie, to osoby z zespołu mogą się tylko domyślać, czego potrzebuje. Najbliżsi współpracownicy wskazują też ocenianym, że powinni w większym stopniu otwarcie prezentować swoje poglądy, np. w kontakcie z partnerem. Często bowiem zdarza się tak, że muszą wysłuchiwać narzekań, choć wiedzą, że ich lider nie powiedział otwarcie, że ma inne zapatrywania na dane kwestie.

Choć osoby z otoczenia przywódców wysoko oceniają ich umiejętność udzielania konstruktywnej krytyki, to sami oceniani postrzegają to inaczej. Przyznają, że generalnie jest im trudno zwracać komuś uwagę. Liderzy ocenili tę umiejętność dostatecznie lub raczej nisko. Mają trudności z udzielaniem informacji zwrotnej. Zauważają, że choć teoretycznie poznali kiedyś zasady konstruktywnej krytyki, to nigdy ich nie wdrażali w życie. Wszyscy przywódcy zadeklarowali potrzebę systematycznego przypominania zasad oraz rozwijania zdolności w tym zakresie.

Liderzy są bardzo empatyczni i potrafią w wysokim stopniu reagować bez agresji. Nawet jeśli pojawia się w nich złość, to osoby z otoczenia tłumaczą ich na różne sposoby, wskazując np. na przemęczenie, stres czy presję czasu.

Fundamentalną dla przywódców umiejętnością jest pozytywne postrzeżenie ludzi. Ponad 82% badanych ocenia swoich liderów w tym zakresie bardzo dobrze, a pozostałe 18% dobrze. Jeśli więc uznać, że pozytywne widzenie innych jest jedną z najważniejszych składowych asertywności, to można dojść do wniosku, że liderów społecznych cechuje wysoka asertywność. Jeżeli lider widzi drugiego człowieka w dobrym świetle, to taka zdolność jest kluczem do jego prawdziwego przywództwa.

Na podstawie szczegółowej analizy umiejętności przywódczych można wyróżnić najsilniejsze oraz najsłabsze kompetencje w tym obszarze. Liderzy organizacji pozarządowych potrafią

---

<sup>42</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

szczególnie dobrze: motywować, budować zespół oraz się komunikować. Wśród umiejętności, które wymagają szczególnej pracy, znalazły się zarządzanie czasem i wyznaczanie celów, delegowanie zadań oraz dzielenie się przywództwem. Szczególnie ciekawe są sytuacje, kiedy liderzy ubolewają, że któreś kompetencje są na poziomie, który ich nie satysfakcjonuje, a osoby z ich otoczenia zachwycają się danymi umiejętnościami. Liderów cechuje z pewnością bardzo częste poczucie, że mogliby robić wiele rzeczy lepiej, sprawniej, dokładniej itd. Z kolei osoby z ich otoczenia charakteryzuje z pewnością wiara w lidera i świadomość, że nawet jeśli nie potrafi czegoś robić doskonale, to na pewno bardzo się stara. Dużym sukcesem przeprowadzonych badań jest uwiarygodnienie umiejętności, które szczególnie w ocenie otoczenia lidera, powinny być w większym stopniu rozwinięte. Mogłoby to posłużyć zarówno bardziej owocnej współpracy, jak i bardziej stabilnemu rozwojowi organizacji.



## ROZDZIAŁ VII

# Ocena postaw przywódców organizacji pozarządowych

Przeprowadzone badania dotyczyły również analizy postaw przywódców organizacji pozarządowych. Zarówno liderom, jak i osobom z ich otoczenia łatwiej jest ocenić postawy niż wiedzę, ale trudniej niż umiejętności. Przejawy empatii, optymizmu czy uważności, a tym bardziej gotowość do tego, są czasami trudno uchwytny. Co więcej, w różnych momentach życia lidera oraz funkcjonowania organizacji postawy przywódców mogą ulegać zmianom.

### 7.1. Empatia i wrażliwość

To, co prawdopodobnie w największej mierze odróżnia przywódcę społecznego od biznesowego czy politycznego, to duże pokłady empatii i wrażliwości. Przywódcy organizacji pozarządowych w większości rozpoczynali swoje działania od angażowania się w akcje społeczne o charakterze wolontarystycznym. Tym, co w głównej mierze decydowało o ich włączeniu się w działania społeczne, była chęć pomocy drugiej osobie oraz współdziałanie z innymi na rzecz wspólnego dobra.

Postawy związane z empatią i wrażliwością liderów zostały ocenione stosunkowo wysoko. Diagnozowanie i odpowiadanie na potrzeby innych większość respondentów postrzega na poziomie dobrym lub bardzo dobrym. Osoby z otoczenia dostrzegają, że ich potrzeby najpierw są badane, a później przywódca stara się

na nie odpowiadać. Dotyczy to nie tylko ambicji rozwojowych współpracowników lidera, ale również ich zdrowia czy samopoczucia. Oto opinia wolontariuszki:

Nasza pani prezes bardzo często pomaga innym zupełnie bezinteresownie. Kiedy ktoś z nas nie pojawi się na jakimś wydarzeniu, to potrafi zadzwonić i zapytać o powód naszej nieobecności. Jeżeli okazuje się, że zdrowie nam nie pozwala dotrzeć na zajęcia, to pyta, w jaki sposób może nam pomóc. Potrafi nawet zrobić komuś zakupy i przynieść mu do domu. Jest niesamowita!<sup>1</sup>.

Z kolei jeden z najbliższych współpracowników mówi:

Nasza liderka potrafi zauważyć, że ktoś się źle czuje i w wielu przypadkach nie angażuje wówczas tej osoby do dalszych prac. Przekonuje do zadbania o siebie. To buduje duże poczucie bezpieczeństwa, ale i zwiększa naszą odpowiedzialność za pracę, którą wykonujemy w stowarzyszeniu. Wiemy, że warto czasami się poświęcić, bo innym razem liderka poświęci się dla nas<sup>2</sup>.

Ocena uwzględniania w swoich działaniach interesów różnych stron wypadła również bardzo dobrze. Pojawiały się jednak komentarze przywódców, jak i osób z otoczenia, że lider nie może zawsze patrzeć na interesy innych. Spora część interlokutorów zwróciła uwagę, że lider musi głównie dbać o interes swój oraz jego organizacji. Jednak 20% najbliższych współpracowników nie pochwała tego, że ich lider w średnim stopniu bierze pod uwagę interesy partnerów, z którymi realizują działania. Często przywódca chce narzucić swój kierunek działania i nie zwraca uwagi na potrzeby innych stron. To spore wyzwanie przywódcze, żeby potrafić włączać do swoich dążeń potrzeby i oczekiwania drugih.

---

<sup>1</sup> Na podstawie wywiadu z L73.

<sup>2</sup> Na podstawie wywiadu z L72.

Zauważono jednak, że w miarę upływu lat liderzy robią to coraz bardziej efektywnie. Ta postawa wymaga zatem stałego rozwoju.

Ciekawie prezentuje się kwestia przyjmowania punktu widzenia innych osób. Sami przywódcy ocenili siebie bardzo wysoko – 90% odpowiedzi było dobrych i bardzo dobrych. Otoczenie liderów jest nieco odmiennego zdania i w każdej z pozostałych trzech grup pojawiała się około 1/5 ocen dostatecznych. Nie zawsze lider zauważa, w jaki sposób inni postrzegają daną sprawę. Współpracownicy uważają, że problemy w tym obszarze może rodzić praca pod presją czasu i konieczność podejmowania bardzo wielu decyzji w różnych obszarach. Jeden z najbliższych współpracowników twierdzi:

Partycypowanie w zarządzaniu organizacją to ważny aspekt, szczególnie dla osób, które najbliżej współpracują z liderem. Zależy nam na tym, żeby nasza rola nie sprowadzała się jedynie do koordynowania projektów. Niestety, zdarza się, że lider podejmuje decyzje zupełnie samodzielnie, nie pytając nas o zdanie. Przecież nas stać na to, żeby podpowiedzieć często gotowe rozwiązania, więc lider nie musiałby poświęcać tak dużo czasu trudnym kwestiom<sup>3</sup>.

To niezwykle trudne, a czasami nawet niemożliwe, żeby skonsultować każdą pojedynczą sprawę ze wszystkimi osobami w organizacji. Jednak przyjmowanie punktu widzenia innych czy branie pod uwagę innego postrzegania danej sprawy mogłyby zwiększyć innowacyjność w organizacji, a w wielu sytuacjach również odciążać lidera z brania odpowiedzialności za podjęcie każdej decyzji.

Najbliżsi współpracownicy zauważyli, że ich przywódców dobra intuicja cechuje w stopniu dostatecznym (30% odpowiedzi) lub raczej niskim (20%). Uważają, że ich liderzy bywają zbyt łatwowierni, mają tendencję do traktowania wszystkich z ogromną otwartością i szczerością, a to, niestety, nie zawsze jest odwzajemnione. Sami przywódcy nie ocenili siebie tak krytycznie w tej

---

<sup>3</sup> Na podstawie wywiadu z L42.



kwestii, ale rzeczywiście również zauważają, że ich najbliżsi współpracownicy mają lepszą intuicję, jeśli chodzi o współpracę z pewnymi ludźmi czy podejmowanie decyzji. Jedna z liderek stwierdziła:

Mam wrażenie, że moja najbliższa współpracowniczka jest zdecydowanie bardziej krytyczna i ma doskonałą intuicję. Niestety, ja często mam serce na dłoni i podchodzę bardzo emocjonalnie do ludzi i ich problemów. Czasami jednak zazdroszczę jej, że potrafi być mniej ufna wobec ludzi i wychwyci, że ktoś nie mówi nam prawdy. Cieszę się, że razem pracujemy, bo obawiam się, że mój brak intuicji mógłby częściej powodować jakieś komplikacje<sup>4</sup>.

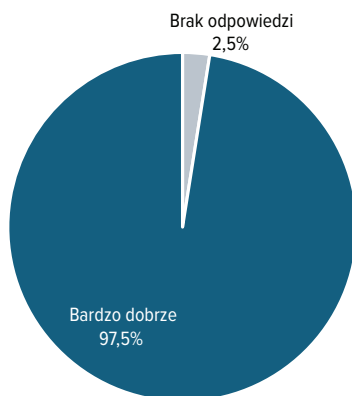
Liderzy organizacji pozarządowych w dość wysokim stopniu potrafią rozpoznawać i reagować na uczucia i emocje innych osób. Są emocjonalnie dobrze rozwinięci – mają zdolność analizowania swoich emocji oraz radzenia sobie z różnymi stanami emocjonalnymi. Mimo że przeważnie cechuje ich wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, to powinni zwrócić szczególną uwagę na najbliższych współpracowników oraz wolontariuszy. Osoby z obu tych grup przyznają, że czują się czasami pominięci. Zauważają, że nie zawsze lider potrafi dostrzec ich emocje, stąd 20% osób z obu tych grup oceniło tę postawę raczej nisko. Warto więc, by przywódcy w jeszcze większym stopniu dokładali starań i rozwijali poziom tej postawy wobec innych ludzi.

---

<sup>4</sup> Na podstawie wywiadu z L31.

**WYKRES 14**

Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowej dotyczącej otwartości na różnice kulturowe



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którzy ocenili postawę reagowania z otwartością na różnice kulturowe, przyznali liderom najwyższe noty. Przywódca społeczny na ogół nie spotyka żadnej trudności w podejmowaniu współpracy z osobami, które pochodzą z różnych kultur. Badani liderzy podejmowali dotąd współpracę z przedstawicielami wszystkich kontynentów. Są otwarci na drugiego człowieka. Mają przekonanie, że różnorodność wzbogaca oraz inspiruje ich do podejmowania kolejnych działań. Lider, który mówi „tak” odmienności, w największym stopniu pieczętuje rangę swojego przywództwa.

## 7.2. Współpraca

Zarówno liderzy, jak i osoby z ich otoczenia przykładają dużą rolę do rozwijania kompetencji z zakresu współpracy. Deklarują, że to jeden z najczęściej podejmowanych przez nich tematów podczas warsztatów czy szkoleń, ponieważ potrzebują systematycznego wsparcia specjalistów w tym zakresie. Postawa dotycząca współpracy została więc oceniona dość dobrze, ale pojawiły się uwagi

i spostrzeżenia dotyczące tego, czego nadal brakuje liderom w tym obszarze.

Wszyscy respondenci dobrze lub bardzo ocenili postawę przywódców wobec przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu. Wręcz chcą, żeby za to zadanie w największej mierze odpowiadał właśnie lider. Doceniają, w jaki sposób ich przywódcy przekonują ich do podejmowania wyzwań i są naprawdę usatysfakcjonowani poziomem tej kompetencji. Jeden z najbliższych współpracowników podkreśla: *Nasza pani prezes jest dla mnie wzorem w przekonywaniu ludzi do osiągnięcia wspólnego celu. Mamy do niej całkowite zaufanie i wiemy, że dzięki jej wsparciu uda nam się osiągnąć każdy cel, nawet najbardziej ambitny*<sup>5</sup>.

Zarówno przywódcy (30% odpowiedzi), jak i ich najbliżsi współpracownicy (20%) zauważają niedociągnięcia w kompetencji dotyczącej rozdzielania ról i zadań według potencjału ludzi. To trudne zadanie, zwłaszcza w obliczu wyzwań, jakie stają przed liderem organizacji pozarządowej. Specyfiką sektora trzeciego jest dość duża rotacja osób oraz akcyjny charakter podejmowania działalności, m.in. dlatego przywódcy mają trudności w efektywnym rozdzielaniu ról i przedzielaniu zadań. Jedna z liderek zauważa:

Podział ról i zadań w organizacjach pozarządowych to naprawdę duże wyzwanie. Zdaję sobie sprawę, że część osób w organizacji jest bardzo przeciążona obowiązkami i czasami wypełnia nawet kilka ról równolegle. Zdarzają się również takie osoby, które mają raczej pojedyncze zadania o małej randze odpowiedzialności. Z jednej strony nie będę namawiać kogoś na siłę, żeby coś zrobił. Z drugiej strony nie chcę ryzykować i dawać ważnych zadań komuś, kogo nie jestem pewna<sup>6</sup>.

Ocena poziomu tej kompetencji związana jest zatem również z realiami, jakie panują w organizacjach. Zapewnienie stabilności

<sup>5</sup> Na podstawie wywiadu z L74.

<sup>6</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

kadr jest szczególnie trudne, jeśli lider nie dysponuje środkami finansowymi, które mogłyby zapewnić comiesięczne wynagrodzenie współpracowników.

Lider organizacji pozarządowej potrafi w bardzo wysokim stopniu wzbudzać w ludziach poczucie przynależności do zespołu oraz tworzyć atmosferę sprzyjającą współpracy. Te dwa czynniki zostały bardzo wysoko ocenione przez wszystkich interlokutorów. Zastrzeżenia pojawiają się jednak przy inicjowaniu tworzenia norm i reguł obowiązujących w zespole. Tutaj 40% najbliższych współpracowników oceniło liderów dostatecznie. Zwracają uwagę, że, niestety, często na nich spada obowiązek ustalania najważniejszych kwestii w organizacji. Liderzy są bardziej elastyczni w zmienianiu norm czy reguł, dlatego jeśli sprawa wymaga odmiennego potraktowania, to nie mają z tym problemu. Najbliżsi współpracownicy nie są z tego zadowoleni. Osoby te żywią przekonanie, że stałość norm i reguł mogłaby wprowadzić większą stabilność w realizowaniu działań w organizacji.

Przywódcy ocenili szczególnie nisko postawę angażowania wszystkich członków zespołu – 20% przyznało sobie noty raczej niskie, 50% dostateczne, a tylko 30% dobre lub bardzo dobre. Przyznają jednak, że nie są za angażowaniem wszystkich. Uważają, że powinni raczej motywować tych, którzy chcą się włączać w działania. Osoby, które nie są zainteresowane zacieśnianiem współpracy, wolą pomijać. Jak podkreśla jedna z liderek:

Nie namawiam ludzi do podejmowania działań w organizacji, jeśli nie widzę z ich strony wyraźnego sygnału, że chcą się włączyć. Nie chcę, żeby ktokolwiek czuł przymus i robił cokolwiek pod presją. Przekonałam się, że nie warto na siłę przekonywać ludzi do podejmowania aktywności. Jeśli będą chcieli, to sami się zaangażują<sup>7</sup>.

Aż 30% liderów uważa, że nie pełnią kluczowej roli w przekonaniu ludzi do zmian. Dużą rolę w tym zakresie przypisują

---

<sup>7</sup> Na podstawie wywiadu z L81.

najbliższym współpracownikom, którzy w codziennej pracy są bliżej pracowników czy wolontariuszy. Przywódca nie zawsze dysponuje czasem i energią do tego, by namawiać innych do nowych kierunków. Przywódcy, którzy nie mają trudności w upewnieniu współpracowników, przyczyniają się do rozwoju zespołu oraz całej organizacji. Jeżeli dostrzegają potencjał, np. członków zarządu, do przekonywania ludzi w organizacji do wprowadzania zmian, to powinni angażować ich w ten obszar. Najbliżsi współpracownicy to najlepsi kandydaci do przejmowania części obowiązków przywódczych. Warto jednak, żeby liderzy przekazywali te zadania świadomie i tłumaczyli ludziom przyczyny swoich decyzji. Wówczas najbliżsi współpracownicy nie będą mieli poczucia, że jest coś zrzucane na ich barki. Wręcz przeciwnie – poczują się docenieni, a swoją pracą będą mogli w jeszcze większym stopniu odciążyć lidera w przewodzeniu organizacją.

Przy pytaniu o budowanie hierarchii w zespole, większość liderów, bo 80%, odpowiedziała, że oceniają tę postawę nisko, a 20%, że bardzo wysoko. Zdecydowana większość przywódców wręcz nie widzi potrzeby budowania hierarchii w organizacji pozarządowej i uważa ją za zbędną. Innego zdania są te osoby, które ustalają hierarchię (głównie poziomą), bo dzięki jasnemu podziałowi powiązań, ról i zadań zdecydowanie lepiej funkcjonuje ich organizacja. Jeden z liderów mówi:

Uważam, że warto budować hierarchię w zespole, szczególnie złożonym ze specjalistów. Wiem, że osoby w fundacji są bardzo dobre w tym, co robią. Jako liderka potrzebuję jednak, byśmy wskazywali koordynatorów poszczególnych obszarów. Każdy współpracownik ma swój obszar działania i zna konkretnie swój zakres obowiązków. Oczywiście mogłabym z każdym pracować indywidualnie, ale byłoby to bardzo praco- i czasochłonne. Jako liderowi jest mi zdecydowanie bardziej komfortowo współpracować z koordynatorem. Mogę wówczas od tej konkretnej osoby

wymagać realizacji założonych celów oraz w oparciu o wynik tego zespołu nagradzać za konkretne efekty pracy<sup>8</sup>.

Warto zatem pamiętać, że budowanie struktury w organizacji, w której pracują specjaliści, jest szczególnie zasadne.

### 7.3. Optymizm

Optymizm stanowi jedną z fundamentalnych postaw u prawdziwego przywódcy. Jego zadaniem jest nie tylko pozytywne nastawienie do świata i ludzi, ale również umiejętne zarażanie nim innych. Mobilizowanie do współpracy okazuje się zdecydowanie prostsze, kiedy na twarzy lidera pojawia się szczery uśmiech.

Otoczenie przywódców bardzo wysoko ocenia ich poczucie humoru. Sami liderzy mają pewne zastrzeżenia i chcieliby w jeszcze większym stopniu umieć żartować. Aż 20% z nich ocenia tę postawę dostatecznie. Przyznają, że jest im coraz trudniej zachować dobry humor i być skłonny do żartów, kiedy w organizacji mnożą się wyzwania. L12 zauważa:

Nasz prezes wie wszystko o stowarzyszeniu. Patrzy na jego funkcjonowanie w dłuższej perspektywie. Przeważnie jako pierwszy wie o sukcesach, jak i o trudnościach, które nas czekają. Nie zawsze mówi o wszystkim. Myślę, że chce oszczędzić innym zmartwień, dlatego często problemy zatrzymuje dla siebie. Kiedy dużo się dzieje w organizacji albo pojawiają się jakieś trudności, to trudno tryskać humorem. Zwłaszcza komuś, kto ma tak wysokie poczucie odpowiedzialności za funkcjonowanie naszej organizacji<sup>9</sup>.

Ponad 15% osób z otoczenia lidera oceniło bardzo nisko postawę rozładowywania napięcia w pracy pozytywnym nastawieniem.

---

<sup>8</sup> Na podstawie wywiadu z L81.

<sup>9</sup> Na podstawie wywiadu z L12.

Przywódcy również zauważają w tym obszarze potrzebę rozwoju, choć nie są aż tak krytyczni wobec siebie – 20% przyznało sobie noty dostateczne. Zarówno najbliżsi współpracownicy, jak i pracownicy oraz wolontariusze zauważają, że szczególnie lider wprowadza napięcie w pracy i nie zawsze jest pozytywnie nastawiony. Kiedy coś go trapi, potrafi zamknąć się w sobie, ale również krzyżeć. Jedna z wolontariuszek twierdzi: *Kiedy nasz lider się stresuje, to nakręca się jeszcze bardziej. Chodzi i jest nerwowo. Nie kryje negatywnych emocji*<sup>10</sup>. Przeważnie, kiedy lider już ochłonie z emocji, to w całej organizacji pojawia się lepsza atmosfera. To właśnie nastrój przywódcy ma szczególnie wpływ na funkcjonowanie całego zespołu.

Bardzo wysoko oceniono postawy związane z oczekiwaniem lidera, że spotkają go raczej dobre niż złe rzeczy (85% odpowiedzi bardzo dobrych). Jeszcze wyżej oceniono postawę związaną z przekonaniem, że mimo trudności będzie dobrze (87,5% bardzo dobrych). Prawie wszyscy respondenci ocenili bardzo wysoko (95%) postawę traktowania optymizmu jako jednego z czynników zmierzających do osiągnięcia celu. Ciekawe wyniki pojawiają się przy pytaniu o wzbudzenie entuzjazmu swoim nastawieniem. Otoczenie lidera postrzega tę postawę bardzo wysoko (ponad 95% odpowiedzi bardzo dobrych). Z kolei sami przywódcy zauważają, że mogliby być jeszcze bardziej entuzjastycznie nastawieni (40% oceniło tę postawę dobrze, a 20% dostatecznie). Wszyscy zgodnie stwierdzili, że liderzy bardzo często się uśmiechają (ponad 80% odpowiedzi bardzo dobrze) oraz że cechuje ich podchodzenie z pozytywnym nastawieniem do wszystkich pracowników (ponad 77% ocen bardzo dobrych).

Kompetencje związane z zapobieganiem wypaleniu zawodowemu zostały bardzo wysoko ocenione przez pracowników oraz wolontariuszy, ale przywódcy i najbliżsi współpracownicy są odmiennego zdania. Tutaj 50% liderów dostrzega u siebie tę postawę na poziomie dostatecznym lub raczej niskim. Co prawda, starają się wprowadzać innowacje w organizacji, ale nie zawsze to

<sup>10</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

wystarcza. Dość powszechną przyczyną wypalenia u przywódcy organizacji pozarządowej jest konieczność zajmowania się głównie kwestiami zarządczymi przy jednoczesnym coraz rzadszym udziale w działaniach. Liderzy zauważają, że coraz więcej czasu i energii poświęcają kwestiom finansowym czy prawnym. Coraz rzadziej mogą spełniać się w działaniach merytorycznych, które kiedyś stanowiły podstawę ich aktywności społecznej, takich jak prowadzenie spotkań animacyjnych dla mieszkańców czy warsztatów ceramicznych dla dzieci. Przywódcy sygnalizują dużą potrzebę rozwijania postawy zapobiegania wypaleniu zawodowemu poprzez uczenie się i stosowanie technik radzenia sobie z tym zjawiskiem.

Bardzo podobnie oceny rozkładają się w kwestii kompetencji radzenia sobie ze stresem. Pracownicy i wolontariusze cenią lidera za to, że przeważnie potrafi panować nad emocjami. Tylko czasami zauważają nerwowość. Przyznają, że nie znają swoich przywódców na tyle dobrze, żeby wiedzieć, w jaki sposób odreagowują stres w domu. Jedna z wolontariuszek mówi: *Szczerze przyznam, że nie mam pojęcia, w jaki sposób pani prezes odreagowuje stres. W naszej obecności mimo stresujących sytuacji potrafi zagryźć zęby i kontynuować działania. Myślę jednak, że gdzieś musi te emocje później odreagować*<sup>11</sup>. Co trzeci przywódca ocenia tę postawę u siebie raczej nisko lub nisko. W tym obszarze również odczuwają dużą potrzebę poznawania narzędzi zapobiegania negatywnym skutkom stresu, zwłaszcza że u większości jest on przewlekły i na dodatek o silnym natężeniu.

## 7.4. Inicjatywność

Przywódcy organizacji pozarządowych to osoby, które cechuje wysoki poziom inicjatywności – to ocena nie tylko ich samych, ale również całego otoczenia. Przejawia się ona w różnych sytuacjach i w wielu obszarach. Liderzy przyznali, że traktują tę postawę jako

---

<sup>11</sup> Na podstawie wywiadu z L73.



bardzo instynktowną – w większości nie podejmowali dotąd działań zmierzających do uczenia się inicjatywności. Mają wrażenie, że wypływa to raczej z pewnych wrodzonych cech niż z zabiegów o rozwijanie tej postawy.

Osoby z otoczenia bez wątpienia przyznawały liderom najwyższe noty za pełnienie na co dzień aktywnej roli. Uważają, że to właśnie przywódca daje wzór i jest najbardziej aktywną osobą w całej organizacji. Jednocześnie 30% liderów widzi nadal obszary do rozwoju w tej kompetencji i oceniło siebie tylko dostatecznie. Przyznali, że chcieliby wykazywać jeszcze większą aktywność w codziennym działaniu. Jeden z najbliższych współpracowników powiedział: *Kiedyś naszą liderkę bardzo napędzało kreowanie działań. Mam wrażenie, że – niestety – obecnie rezygnuje często z inicjowania dodatkowych aktywności, bo pochłaniają ją codzienne obowiązki w organizacji*<sup>12</sup>.

Wszyscy respondenci bardzo wysoko ocenili również takie postawy jak: pobudzanie innych do działania, kreowanie nowych działań i wcielanie pomysłów w czyn. W każdym z tych pytań pojawiło się ponad 60% odpowiedzi bardzo dobrych. Sami liderzy również ocenili tutaj siebie wysoko, choć część z nich przyznała, że na początku swojej aktywności społecznej byli bardziej kreatywni i innowacyjni. Ze względu na obowiązki zarządcze, niestety, coraz rzadziej włączają się w kreowanie nowych działań. Niemniej jednak nadal bardzo lubią proces planowania oraz tworzenia działań, których nigdy wcześniej nie realizowali. Jak podkreśla jedna z lidererek:

Uwielbiam kreować nowe działania. Sprawia mi to ogromną frajdę oraz satysfakcję. Zawsze lubiłam tworzyć i realizować inicjatywy, których wcześniej nie było w naszej społeczności. Fajnie jest zaskakiwać innowacyjnymi działaniami i przyciągać kolejne osoby do organizacji. Dlatego tym bardziej żałuję, że robię to coraz rzadziej<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

<sup>13</sup> Na podstawie wywiadu z L41.

Jeżeli chodzi o samodzielne formułowanie celów, to najbardziej krytyczni w ocenie tej kompetencji byli najbliżsi współpracownicy – 50% z nich uważa, że ich przywódca potrafi to robić w stopniu dostatecznym. Przeważnie bowiem zarząd musi wziąć odpowiedzialność za pomysły lidera. Jeden z najbliższych współpracowników zauważył: *Nasza pani prezes ma bardzo wiele pomysłów, ale przeważnie nie są jasno sformułowane. To rodzi czasami chaos, bo zespół czasami po prostu nie zna celów lidera*<sup>14</sup>. Wolontariusze bardzo wysoko ocenili liderów w tym obszarze. To wyjątkowo wyrozumiała grupa, dla której bezsprzecznie przywódca jest autorytetem. To właśnie wolontariusze najczęściej go gloryfikują albo nie dostrzegają jego błędów bądź tłumaczą je czynnikami od niego niezależnymi.

Przywódcy organizacji pozarządowych nie mają większych trudności z przewidywaniem, co może się wydarzyć, i gotowością radzenia sobie z tym. Przeważnie potrafią również pokonywać trudności, które pojawiają się w osiągnięciu celu. Zazwyczaj są bardzo zaradni i w większości samodzielnie tworzą rozwiązania. Te trzy obszary zostały naprawę wysoko ocenione przez wszystkich respondentów.

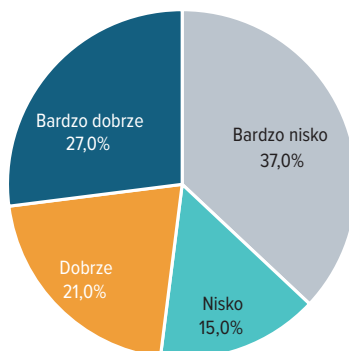
Więcej kontrowersji pojawiło się przy ocenie postawy podejmowania dialogu w sytuacjach konfliktowych. Aż 50% badanych przywódców oceniło tę kompetencję dostatecznie, a kolejne 20% raczej nisko. Liderzy przyznają, że nie zawsze pierwsi potrafią wyciągnąć rękę w sytuacji niezgody. Mają skłonność do bycia urażonym nawet pozornie drobnymi kwestiami i zdecydowanie wołają, kiedy druga osoba inicjuje zgodę. Zdecydowana większość, bo aż 80% najbliższych współpracowników potwierdza, że przeważnie to oni muszą jako pierwsi wyciągać rękę na zgodę. Według nich przywódcy przeważnie są zbyt dumni, żeby przeprosić i trudno jest im przyznawać się do winy. W tym obszarze 45% pracowników oraz wolontariuszy nie odpowiedziało na pytanie. Tłumaczyli to faktem, że nie byli nigdy z liderem w konflikcie i nie mają wiedzy na ten temat. Te osoby, które dokonały oceny, dały noty

<sup>14</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

dobrze i bardzo dobrze, z góry zakładając, że przywódca na pewno wyciągnąłby rękę, gdyby pojawił się konflikt. Ocenę tej postawy prezentuje wykres 15.

#### WYKRES 15

Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowych dotyczącej podejmowania dialogu w sytuacjach konfliktowych



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiadając na pytanie w sprawie kompetencji związanej z walką o przewagę swojej organizacji, ponad połowa liderów stwierdziła, że się tym nie zajmuje, stąd ocenili tę postawę słabo albo nawet bardzo słabo. Druga połowa uważa, że potrafią w wysokim stopniu walczyć o przewagę organizacji i robią to głównie poprzez realizację codziennych działań. T.R. mówi: *Nie muszę w jakiś szczególny sposób walczyć o przewagę mojej organizacji czy stawać w jej obronie, ponieważ nasze działania same się obronią i są najlepszą wizytówką naszego stowarzyszenia*<sup>15</sup>. Pojawiały się również komentarze, szczególnie wśród najbliższych współpracowników, że ich lider walczy o przewagę. Jeden z wolontariuszy powiedział: *Nasza pani prezes walczy o przewagę. Lubi, kiedy jesteśmy najlepsi, kiedy nasze działania przyciągają szerokie grono*

<sup>15</sup> Na podstawie wywiadu z L71.

*odbiorców. Bardzo lubi, kiedy mówią o nas dobrze. To ją nakręca*<sup>16</sup>. Niektórzy interlokutorzy bronili swoich liderów i zaprzeczali temu, że ich przywódcy walczą o przewagę. Z drugiej jednak strony podkreślali, że bardzo widoczna jest walka innych przywódców.

Wyniki badań mimo wszystko uwidaczniają rywalizację na arenie sektora trzeciego. Szczególnie, że powstaje coraz więcej organizacji, a środki publiczne przeznaczone na ich działania są wciąż stosunkowo niskie. W poszczególnych społecznościach rywalizacja może przybierać różne postaci. W części gmin pewne organizacje są od lat faworyzowane przez instytucje publiczne, stąd nowym podmiotem jest bardzo trudno przetrzeć szlak. W innych gminach stawia się wyłącznie na nowe organizacje, które do tej pory nie korzystały ze środków, co z kolei znacznie utrudnia działania starym podmiotom. Jeżeli organizacja nie ma zapewnionego stałego finansowania, to jej rozwój jest bardzo utrudniony, dlatego każdy walczy o choćby jedno w miarę stabilne źródło. Przedstawiciele nowych organizacji skarżą się na skostniałe systemy powiązań i brak możliwości przetarcia ścieżek wydeptanych od lat przez stare podmioty. Dojrzały społecznicy z kolei ubolewają, że trudno jest im odnaleźć się w nowej rzeczywistości i szukać innych źródeł finansowania niż dotychczasowe. Przyzwyczaili się do ograniczonego, ale stabilnego finansowania urzędów miast czy gmin.

## 7.5. Proaktywność

Podobnie jak w przypadku inicjatywności, kompetencja proaktywności wydaje się liderom bardzo bliska, wręcz naturalna. Wielu z nich było zaskoczonych jej badaniem i dopiero wnikliwa analiza im uświadomiła, że pewne obszary proaktywnej postawy powinny być jednak rozwijane.

Bardzo wysoko wszyscy interlokutorzy ocenili postawę wykonywania więcej, niż wskazują na to obowiązki. Rzeczywiście przywódca jest przeważnie najbardziej zapracowaną osobą

---

<sup>16</sup> Na podstawie wywiadu z L74.

w organizacji, która bierze na siebie co najmniej kilka ról oraz bardzo różnorodne zadania. Nierzadko zdarza się, że podejmuje działania zupełnie odbiegające od jego obowiązków (np. sprząta albo robi zakupy współpracownikom, gdy są chorzy). Więcej zastrzeżeń pojawiło się przy ocenie postawy związanej z podejmowaniem inicjatywy częściej niż inni. Zarówno liderzy, jak i ich najbliżsi współpracownicy oraz pracownicy ocenili tę kompetencję dostatecznie (łącznie 20% odpowiedzi w trzech grupach). Osoby z otoczenia zauważają, że z biegiem lat liderzy nie inicjują zbyt wielu nowych rzeczy. Co więcej, do nowych propozycji członków zespołu przywódcy również podchodzą znacznie bardziej ostrożnie niż kiedyś.

Według badań 20% liderów oraz 40% ich najbliższych współpracowników ocenia tylko dostatecznie postawę podejmowania decyzji bez zbędnej zwłoki. W większości robią to sprawnie, ale zdarzają się takie kwestie, które analizują za długo. Zbyt często rozkładają różne sprawy na czynniki pierwsze. Mają skłonność do odwlekania podjęcia decyzji i zbyt szczegółowego drażenia tematów. Zdaniem najbliższych współpracowników utrudnia to czasami funkcjonowanie całej organizacji. Jedna z osób zauważa:

Czasami nasza prezes za długo zwleka z podjęciem jakiejś decyzji. Myślę, że moglibyśmy po prostu część kwestii poddawać głosowaniu i tyle. Szkoda czasu na zbyt długie analizowanie części spraw. Albo się na coś decydujemy i to robimy. Albo w danym momencie rezygnujemy z tego i możemy poświęcić czas dotychczas realizowanym działaniom<sup>17</sup>.

Większość respondentów wysoko oceniła wykorzystywanie nadarzających się szans oraz systematyczne angażowanie się w kolejne działania. W większości nie potrafią odmawiać kolejnych działań i to powoduje, że czasami wręcz nie mają przerwy w aktywności. Jedna z liderek zwróciła to uwagę, mówiąc:

---

<sup>17</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

Nasza organizacja jest już na takim etapie rozwoju, że nie narzekamy na brak pracy i coraz częściej zdarza nam się świadomie rezygnować z podejmowania pewnych działań. Coraz częściej rezygnujemy z wnioskowania o dofinansowania, szczególnie kiedy widzimy, że brakuje rąk do pracy. Jako liderka jestem tak bardzo zapracowana, że coraz częściej muszę odrzucać część propozycji<sup>18</sup>.

Liderzy zwracali uwagę na to, że najczęściej nie mogą wykorzystać pewnych szans ze względu na brak rąk i głów do pracy. Przywódca nie zawsze może podejmować kolejne wyzwania, bo czasami nie pozwalają mu na to inne obowiązki (np. rodzinne lub zawodowe). Czasami również nie ma możliwości podzielenia się odpowiedzialnością z innymi osobami w organizacji. Te tendencje się nasilają i rzeczywiście coraz częściej przywódcom społecznym nie starcza zarówno energii, jak i czasu, by nieustannie angażować się w nowe pomysły.

Sami liderzy wysoko ocenili swoją postawę wobec poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Ich najbliżsi współpracownicy byli bardziej krytyczni i 30% z nich przyznało im noty dostateczne. Uważają bowiem, że czasami przywódcom brakuje otwartości i wychodzenia poza utarte schematy. Mają również uwagi do kontrolowania zachowań i działań. Co piąta osoba z tej grupy tylko dostatecznie oceniła tę postawę. Podkreślają jednak, że te niekontrolowane zachowania najczęściej dotyczą właśnie ich. Prawdopodobnie dlatego, że to właśnie oni znają się najlepiej z liderami. Prywatne relacje również utrudniają zachowywanie dystansu podczas podejmowania współpracy w organizacji. Większość najbliższych współpracowników zauważyła, że ich liderzy są zdecydowanie bardziej stonowani w wyrażaniu emocji wobec pracowników oraz wolontariuszy.

Wszyscy interlokutorzy wysoko oceniali postawy liderów dotyczące: realizowania działań mimo trudności, zachęcania innych do podejmowania działań oraz brania odpowiedzialności za swoje

---

<sup>18</sup> Na podstawie wywiadu z L31.

działania. Jak wynika z przeprowadzonych badań, przywódców organizacji pozarządowych cechuje wysoki poziom proaktywności.

## 7.6. Motywowanie siebie i innych

Kompetencja związana z motywowaniem jest bardzo złożona i wymaga od liderów nieustannego wzmacniania oraz rozwijania. Przywódcy zauważają, że na różnych etapach funkcjonowania organizacji muszą poświęcać bardzo dużo czasu i pracy na wypracowanie nowych i różnorodnych metod motywowania. Są do tego zmuszeni nie tylko ze względu na stale poszerzający się zakres działań organizacji, ale również z uwagi na kwestie kadrowe, czyli m.in. rotację zaangażowanych osób czy powiększanie się zespołu. Przywódcy mają świadomość, że motywowanie jest kompetencją, której nigdy nie będą mogli uznać za osiągniętą w pełni.

Aż 85% wszystkich respondentów oceniło dobrze oraz bardzo dobrze postawę związaną z zachęcaniem innych do lepszej i bardziej efektywnej pracy. Odpowiedzialność za to zadanie przypisują głównie swoim przywódcom. Uważają, że to właśnie oni stanowią kluczową rolę w mobilizowaniu wszystkich pozostałych osób do zwiększania jakości oraz skuteczności podejmowanych działań. L23 mówi: *Nie wyobrażam sobie odejścia naszej liderki ze stowarzyszenia. Jest naszym największym motywatorem! Ciągle zachęca nas do podejmowania kolejnych działań. Dzięki niej udało nam się zrealizować bardzo wiele działań*<sup>19</sup>.

Oceniając motywowanie innych oraz motywowanie samego siebie, zarówno liderzy, jak i ich otoczenie zauważają, że lepiej motywują samych siebie niż drugich. Tutaj 40% przywódców oceniło dostatecznie lub nisko postawę wobec motywowania innych. Motywowanie siebie postrzegają wyłącznie dobrze lub bardzo dobrze. Jedna z liderek zauważyła:

---

<sup>19</sup> Na podstawie wywiadu z L23.

Przyznaję, że samą siebie potrafię bardzo dobrze motywować. Z innymi nie zawsze udaje mi się to tak dobrze. Pewnie wynika do z faktu, że siebie znam najlepiej i od samej siebie potrafię wymagać zdecydowanie więcej. Wiem, na co mnie stać, i świadomie podnoszę sobie poprzeczkę<sup>20</sup>.

Bardzo ciekawie ułożyły się również wyniki oceny dobierania różnorodnych form motywowania. Przywódcy ocenili siebie wysoko, przyznając sobie wyłącznie oceny dobre lub bardzo dobre. Ich otoczenie ma jednak pewne zastrzeżenia. Najbardziej krytycznie ocenili tę kompetencję najbliżsi współpracownicy, ponieważ 30% osób przyznało noty dostatecznie, a kolejnych 20% osób tylko niskie. Również 50% pracowników ocenia liderów w tym zakresie dostatecznie i, co ciekawe, aż 30% wolontariuszy również dostatecznie. Osoby z otoczenia uważają, że przywódcy mają stałe schematy motywowania. Robią to zazwyczaj poprzez: dziękowanie na spotkaniach zespołu, publiczne wyróżnianie podczas wydarzeń (np. z okazji Dnia Wolontariusza) czy przesyłanie podziękowań w formie pisemnej. Sporadycznie motywują spotkaniami integracyjnymi dla całego zespołu, planowaniem rozwoju konkretnej osoby w oparciu o jej potrzeby i oczekiwania czy udzielaniem premii finansowej (oczywiście tylko wobec pracowników).

Jedną z najniżej ocenianych składowych kompetencji motywowania jest tworzenie systemu motywacyjnego. Ponad 55% interlokutorów oceniło ją nisko lub bardzo nisko, a 15% osób, szczególnie wolontariuszy, odmówiło odpowiedzi na pytanie, tłumacząc, że nie wiedzą, czy w ogóle w ich organizacji jest system motywacyjny. Zaledwie 10% osób oceniło tę postawę bardzo dobrze, a 10% dobrze. Te wyższe oceny były przyznawane częściej przez przywódców i ich najbliższych współpracowników. Osoby te podkreślały, że choć nie mają spisane systemu motywacyjnego, to pewne zasady motywowania są po prostu ustalone ustnie. Ocenę tej postawy prezentuje wykres 16.

---

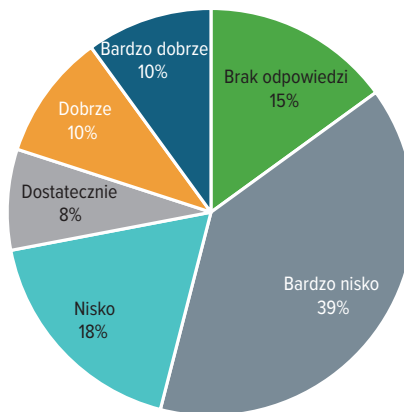
<sup>20</sup> Na podstawie wywiadu z L81.



Stosunkowo nisko postrzegano także kompetencję przywódczą związaną z wyciąganiem konsekwencji adekwatnie do sytuacji. Tutaj 60% liderów oceniło siebie nisko lub bardzo nisko. Jedna z liderek tłumaczy to następująco: *Nie wyciągam konsekwencji wobec osób w organizacji z różnych względów. Po pierwsze kojarzy mi się to z karaniem, a ja nie lubię i nie chcę karać. Po drugie obawiam się, że ludzie mogliby poczuć się urażeni i odejść z organizacji*<sup>21</sup>. Z kolei inny lider tłumaczy niechęć wobec wyciągania konsekwencji w ten sposób: *Myszę, że w organizacji pozarządowej jest spora przestrzeń na popełnianie błędów, spóźnienia czy na niedokładne wykonywanie zadań. Tutaj nikt nie pracuje na akord. Co więcej, wiele osób dopiero się uczy wielu zadań czy ról*<sup>22</sup>.

#### WYKRES 16

Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowych wobec tworzenia systemu motywacyjnego w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

<sup>21</sup> Na podstawie wywiadu z L81.

<sup>22</sup> Na podstawie wywiadu z L61.

## 7.7. Determinacja w osiągnięciu celów

Przywódcy organizacji pozarządowych są bardzo zdeterminowani w osiągnięciu celów. Tę kompetencję oceniono stosunkowo wysoko, choć i tutaj pojawiają się obszary do rozwoju. Wszyscy respondenci dość wysoko ocenili posiadanie silnej woli przez przywódców – 55% osób odbiera tę kompetencję bardzo dobrze. Szczególnie osoby z otoczenia doceniają konsekwencję liderów w walce o zrealizowanie swoich potrzeb oraz oczekiwań. Ludzie są pod wrażeniem tego, w jakim stopniu przywódca potrafi poświęcić różne kwestie, żeby móc osiągnąć zamierzone cele. Sami liderzy przyznali, że nie zwracali na to dotąd uwagi, ale rzeczywiście w większości nie potrafili sobie przypomnieć sytuacji, w której zrezygnowali z czegoś, na czym im zależało. Osoby z organizacji są przekonane, że kiedy przywódca bardzo czegoś pragnie, to zawsze dopnie swego. Jedna z wolontariuszek podkreśliła:

Nasza pani prezes osiągnie wszystko, co sobie postanowi. Rzadko się zdarza, żeby nie zrealizowała swoich planów. Nawet kiedy nie dostaniemy jakiegoś dofinansowania w jednym konkursie, to od razu szuka kolejnego, który umożliwi nam realizację działań. Załatwi każdą sprawę. To dla nas w sumie oczywiste, że tam, gdzie nie może wejść drzwiami, to przecież wejdzie oknem<sup>23</sup>.

Dwie kolejne kompetencje, czyli podejmowanie stanowczych decyzji oraz realizowanie konsekwentnie podjętych wyzwań, zostały ocenione lepiej przez osoby z otoczenia przywódców niż przez nich samych. Tutaj 40% liderów zarzuca sobie, że mają trudności z podejmowaniem decyzji i często za długo analizują pewne kwestie. Wnikają w szczegóły, które, niestety, rozpraszaają ich uwagę. To powoduje odwlekanie decyzji albo pojawiające się dysonanse po jej podjęciu. Przyznają również, że jeżeli brakuje im czasami konsekwencji w realizowaniu podjętych wyzwań,

---

<sup>23</sup> Na podstawie wywiadu z L72.

to szczególnie wtedy, gdy pojawiają się sprawy naglące, które odciągają uwagę od dotychczas realizowanych działań.

Kompetencja związana z dyscyplinowaniem siebie oraz innych wypadła bardzo podobnie jak ta, która dotyczy motywowania. Aż 90% przywódców oceniło minimum dobrze kompetencję dyscyplinowania siebie. Zupełnie inaczej wyglądają wyniki dotyczące dyscyplinowania innych – ponad 50% liderów oceniło siebie tylko dostatecznie. Przywódcy potrafią w znacznie wyższym stopniu dyscyplinować siebie, ponieważ są dla siebie zdecydowanie bardziej wymagający. Nie chcą być surowi wobec innych. Wolą przyjmować postawę wspierającą. Uważają, że to sprawa indywidualna każdego, w jakim stopniu siebie dyscyplinuje. Swoje niedociągnięcia znają znacznie bardziej i mają większą skłonność do analizowania tego, co wymaga u nich poprawy. Porównanie ocen tych dwóch postaw prezentuje wykres 17.

Bardzo pozytywnie oceniono u liderów organizacji pozarządowych kompetencje związane z: podchodzeniem do wyzwań cierpliwie, kontrolowaniem stanu realizacji celów oraz efektywnym działaniem. Wszyscy interlokutorzy są zgodni co do tego, że przywódcy doskonale wiedzą, dokąd zmierza organizacja. Jak podkreślił jeden z pracowników:

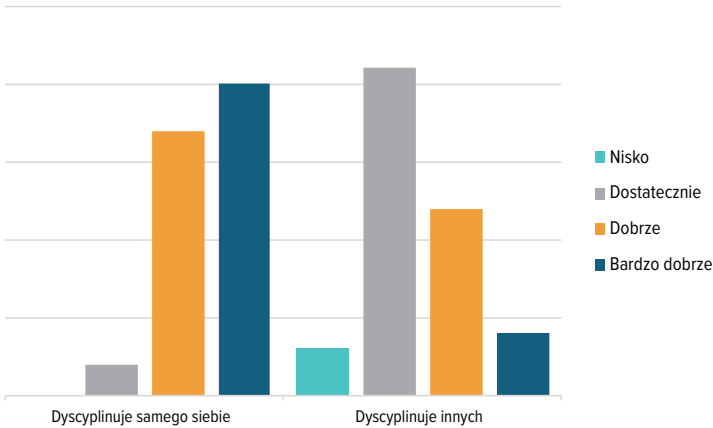
Myślę, że nasz prezes ma plany na najbliższe 20 lat dla naszego stowarzyszenia. Jest bardzo świadomy tego, co chce osiągnąć w społeczności lokalnej. Działania, które podejmuje, służą nie tylko jego samorozwojowi czy rozwojowi osób zaangażowanych w organizację, ale wszystkim mieszkańcom naszej wsi<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

## WYKRES 17

Ocena porównawcza postaw przywódców organizacji pozarządowych dotyczących dyscyplinowania siebie i innych



Źródło: opracowanie własne.

## 7.8. Samorozwój

Większość interlokutorów zauważa, że przywódcy mają wysoko rozwiniętą postawę samorozwoju. Jednak analiza konkretnych zachowań składających się na tę kompetencję uwiarygodniła, że szczególnie pracownicy oraz wolontariusze nie mają zbyt dużej wiedzy na temat kwestii związanych z osobistym rozwojem lidera.

Przywódcy przyznają, że choć są świadomi swoich mocnych i słabych stron, to z biegiem lat coraz rzadziej poświęcają czas autoanalizie. Ponad 60% z nich oceniło tę postawę dobrze. Nie przyznali sobie najwyższej noty, ponieważ uważają, że powinni częściej dokonywać analizy swoich atutów i niedociągnięć. Część z nich zauważa, że czasami bez większej refleksji podejmują się realizacji kolejnych wyzwań, nie zważając na to, czy posiadają kompetencje niezbędne do zrealizowania danego działania. Sytuacje, w których lider podejmuje się każdego wyzwania, nie dokonując analizy swojego potencjału, mogą być powodowane różnymi czynnikami. Z jednej strony może to wynikać z dużej wiary we własne

możliwości. Z drugiej strony jednak może mieć związek ze zbyt dużą pewnością siebie i poczuciem, że wszystko można zrobić samemu. Jeden z najbliższych współpracowników twierdzi:

Czasami lider uważa, że nie ma sensu szukać specjalistów, bo żywi przekonanie, że jest w stanie wiele zadań zrealizować samodzielnie. Uważa, że jeśli zabraknie mu wiedzy czy umiejętności, to uzupełni je w razie potrzeby. Nie zawsze jednak to wychodzi na dobre, bo w ten sposób on naprawdę często jest przeciążony. Myślę, że organizacja też traci na tym, że poszczególne obszary nie są prowadzone przez konkretnych specjalistów<sup>25</sup>.

Tutaj 45% pracowników oraz wolontariuszy odmówiło odpowiedzi na pytanie, tłumacząc, że nic nie wiedzą na ten temat. Choć wielu z nich potwierdzało, że większość szkoleń prowadzi rzeczywiście lider.

Zarówno przywódcy, jak i ich najbliżsi współpracownicy wysoko ocenili rozwijanie dotychczas zdobytych umiejętności. Głosy osób z pozostałych dwóch grup rozłożyły się po połowie. Co drugi respondent uważa to za oczywiste. Natomiast pozostałe 50% osób odmówiło odpowiedzi na pytanie, ponieważ nie mają wiedzy na ten temat. Pracownicy oraz wolontariusze podobnie wypowiadali się w kwestii oceny rozwijania talentów oraz pasji. Aż 45% nie ma pojęcia na ten temat, uważają oni to raczej za prywatne kwestie przywódców. Z kolei 55% uznało, że skoro lider dba o swój samorozwój, to na pewno o talenty i pasje również. Innego zdania są sami przywódcy oraz ich najbliżsi współpracownicy. Żałują, ale – niestety – aż 60% z nich przyznaje, że nie poświęcają rozwojowi swoich talentów i pasji tyle czasu i zaangażowania, ile by chcieli. Potwierdzają to ich najbliżsi współpracownicy – 50% z nich również oceniło tę postawę dostatecznie, zauważając, że ich liderzy nie potrafią czasami zatroszczyć się o samych siebie i zaniedbują rzeczy, które dają im przyjemność. W tak dużym stopniu

---

<sup>25</sup> Na podstawie wywiadu z L42.

skupiają się bowiem na pracy w organizacji, która stanowi jedną z ich pasji, że zapominają o innych. Co ciekawe, najbliżsi współpracownicy potrafią wskazać na liczne talenty i pasje swoich liderów, takie jak: malowanie, taniec czy sport.

Przywódcy oraz ich najbliżsi współpracownicy wysoko ocenili postawę wobec systematycznego poszerzania wiedzy. Z jednej strony liderzy mają predyspozycje do uczenia się, z drugiej strony spotykają się też często z presją zwiększania poziomu wiedzy. Prowadzenie organizacji pozarządowej wymaga od nich nieustannego czuwania nad zmianami w obszarze prawa oraz podążania za trendami, np. dotyczącymi promowania organizacji w mediach społecznościowych. Jak zauważa jedna z lidererek:

Mam poczucie, że musielibyśmy ciągle chodzić na szkolenia, żeby stale zwiększać poziom wiedzy. Nie ma tygodnia, żeby nie pojawiały się nowe kwestie, które trzeba zgłębić. Tego jest naprawdę bardzo dużo i żeby być na bieżąco ze wszystkimi kwestiami dotyczącymi prowadzenia organizacji, to trzeba byłoby się ciągle uczyć kosztem codziennej pracy w organizacji. Ubolewam nad tym, bo lubię naszą pracę i nie chcę ciągle siedzieć na szkoleniach czy w Internecie po to, żeby nadrabiać kolejne informacje<sup>26</sup>.

Większość interlokutorów dobrze ocenia postawę liderów wobec zapraszania do współpracy osób z kompetencjami uzupełniającymi ich braki. Jednak najbardziej krytyczni są najbliżsi współpracownicy, którzy w 40% ocenili tę postawę przywódców tylko dostatecznie, zauważając pewne trudności w tym obszarze. Ich zdaniem liderzy przyjmują na siebie stanowczo za dużo obowiązków. Często nie pozwalają sobie pomóc i nie szukają specjalistów, którzy mogliby wykonać za nich część zadań. Jak zauważa jeden z pracowników:

---

<sup>26</sup> Na podstawie wywiadu z L51.

W większości sytuacji lider bierze na siebie dużo zadań, bo chce po prostu zwiększyć swoje wynagrodzenie. Mam jednak wrażenie, że w części sytuacji może to być podyktowane czymś zupełnie innym. Moim zdaniem on ma trudności z zaufaniem komukolwiek, ponieważ uważa, że nikt nie wykona danego zadania tak dobrze jak on<sup>27</sup>.

Większość respondentów wysoko ocenia wiarę liderów we własny potencjał. L74 uważa: *Gdyby nasza prezes nie wierzyła w siebie, to by nie działała. Jest przekonana o swojej wartości i wie, że może wiele dać z siebie naszej organizacji*<sup>28</sup>. Mają poczucie, że ich liderzy wiedzą naprawdę bardzo dużo i mają świetne umiejętności do zarządzania organizacją. Jednak 20% przywódców oceniło tę postawę dostatecznie – coraz częściej ich wiara w samych siebie jest zachwiana. Borykają się bowiem z dużym przepracowaniem i obawiają się, czy podołają dalszemu rozwojowi organizacji.

## 7.9. Odpowiedzialność

Postawa związana z odpowiedzialnością jest wysoce trudna do pielęgnowania oraz rozwijania. Z jednej strony od przywódców oczekuje się największej odpowiedzialności za całą organizację oraz każdą pojedynczą osobę. Z drugiej strony wymaga się tego, żeby lider potrafił dzielić się odpowiedzialnością i powierzał ją swoim współpracownikom, czyniąc z nich osoby w jeszcze większym stopniu zaangażowane w rozwój organizacji i wpływ na jej funkcjonowanie.

Większość osób z otoczenia lidera dobrze ocenia ich odpowiedzialność za codzienne sprawy. Najwięcej do zarzucenia mają najbliżsi współpracownicy oraz pracownicy, ponieważ 40% oceniło tę postawę przywódców dostatecznie. L43 twierdzi:

---

<sup>27</sup> Na podstawie wywiadu z L63.

<sup>28</sup> Na podstawie wywiadu z L74.

Mam wrażenie, że coraz częściej lider skupia się wyższych celach, a codzienne trudności spadają na jego najbliższych współpracowników. Mam wrażenie, że nie byłoby w tym nic złego, gdyby istniał jasny podział ról. Ale kiedy lider z jednej strony wtrąca się w codzienne działania, a z drugiej strony nie zawsze jest w nich zorientowany, to może rodzić nieporozumienia i chaos<sup>29</sup>.

Do niedawna rzeczywiście większość przywódców odpowiadała za codzienne trudności i wyzwania, ale w części organizacji zaczyna się to zmieniać. Coraz częściej przychodzi im kierować organizacją z poziomu strategicznego. W miarę rozwoju podmiotu skupiają się przykładowo na reprezentowaniu organizacji w różnych gremiach, takich jak rada seniorów czy komitet rewitalizacji. W związku z tym czasami przestają mieć świadomość codziennych trudności i wyzwań. Nie ma w tym nic złego, jednak powinni być konsekwentni w swoich decyzjach. Jeśli nie są w temacie codziennych prac, a chcą uzyskać w tej kwestii informacje, to powinni prezentacje aktualnych wyników podejmowanych działań zlecić koordynatorowi danego obszaru.

Interlokutorzy dość dobrze ocenili postawę liderów wobec brania na siebie obowiązku dbania o zespół. Jednak w każdej z badanych grup pojawiło się około 20% odpowiedzi dostatecznych. Wiele osób sygnalizowało, że ich przywódcy mają coraz mniej czasu na dbanie o zespół. Coraz częściej tę rolę przejmują osoby z zarządu albo jak w przypadku wolontariuszy – koordynatorzy wolontariatu. Liderzy nie są w stanie wraz ze wzrostem obowiązków, a także stale zwiększającą się kadrą organizacji, dbać o każdą pojedynczą osobę. Mogą wyznaczać kierunki rozwoju zespołu czy określać role i odpowiedzialność poszczególnych osób, ale wraz z rozwojem organizacji nie są już w stanie samodzielnie panować nad całym zespołem. Jak zauważyła jedna z wolontariuszek: *Nie mam zbyt często kontaktu z prezeską. Widzę się z nią co kilka miesięcy. Na co dzień i w trakcie akcji mam po prostu kontakt*

---

<sup>29</sup> Na podstawie wywiadu z L43.



*z koordynatorem wolontariatu i to z nim dogrywam wszystkie kwestie związane z moją pracą*<sup>30</sup>.

Zarówno pracownicy, jak i wolontariusze bardzo wysoko oceniają postawę liderów wobec przyznawania się do błędów – 60% oceniło ten obszar bardzo dobrze. Uważają, że przeważnie ich przywódcy biorą odpowiedzialność za swoje działania i nie wybielają się. Pojawiły się jednak wśród pracowników takie opinie: *Nasz prezes nie przyznaje się do błędów na forum. Nie analizuje też z nami, co było złe. Kiedy ktoś zwróci uwagę, że coś się nie powiodło, to najczęściej puentuje po prostu stwierdzeniem, że następnym razem będzie lepiej*<sup>31</sup>. Liderzy przyznają, że mają trudności z mówieniem o swoich błędach, dlatego ponad 20% z nich przyznało sobie noty dostateczne. Niełatwo jest przyznać się do błędów, zwłaszcza kiedy jest się na eksponowanym stanowisku. Przywódcy starają się przekuć błędy w lekcje, z których wyciągają wnioski do dalszych działań. Najbardziej krytycznie ocenili tę kompetencję najbliżsi współpracownicy – 40% przyznało noty dostateczne i niskie. Zauważają, że byłoby im łatwiej, gdyby przywódca potrafił powiedzieć, że się pomylił. Kiedy tego nie potrafi zrobić, to komfort współpracy ulega znacznemu pogorszeniu. Część osób nie może pogodzić się z tym, że czasami lider każe im wręcz zacierać swoje błędy. Gdyby liderzy potrafili przyznawać się do popełnionych błędów, byłoby w oczach innych po prostu bardziej ludzcy. Czasami takim nadmiernym wybielaniem skazują sami siebie na przesadne gloryfikowanie w każdej okoliczności. Stawianie siebie wyłącznie w jasnym świetle rodzi zbyt dużą presję.

Przywódcy zostali jednak bardzo pochwaleni za dotrzymanie złożonych obietnic oraz zobowiązań zawartych przez organizację. Bardzo wysoko oceniono również postawę liderów wobec sprzeciwu piętnowania innych za popełnione błędy – 67,5% interlokutorów przyznało im tutaj najwyższe noty. W większości przywódcy nie widzą sensu skupiania się na tym, kto popełnił błąd, tylko w jaki sposób można go rozwiązać. Są naprawdę wyrozumiali

<sup>30</sup> Na podstawie wywiadu z L44.

<sup>31</sup> Na podstawie wywiadu z L13.

i dają zazwyczaj spory margines na niedociągnięcia. Sporo z nich zaznacza też, że zależy im na rozwoju ludzi w organizacji, nawet jeśli czasami trzeba zapłacić za popełnione przez nich błędy.

Choć 60% liderów deklaruje, że ich terminowość w realizacji działań jest na dobrym poziomie, to jednak pozostałe 40% przyznaje, że nie jest ona ich najmocniejszą kompetencją. Sami zauważają, że praca w organizacjach nabiera coraz większego tempa i często dotrzymanie terminu wymaga ogromnego wysiłku i determinacji. Oczywiście te kwestie, które dotyczą zobowiązań finansowych, zawsze są priorytetem. Jednak jeśli mogą jakieś działania odsunąć w czasie, to nie mają z tym problemu. Pojawiło się wiele refleksji, że może rzeczywiście nie tylko oni, ale i ich organizacje biorą na siebie za dużo. Prawdopodobnie z części działań można byłoby zrezygnować na rzecz większego komfortu funkcjonowania zarówno samego podmiotu, jak i osób zaangażowanych w podejmowane działania.

Uczenie innych podejmowania odpowiedzialności jest nadal obszarem wymagającym dużych nakładów pracy i czasu. Co piąty interlokutor ocenia tę kompetencję tylko dostatecznie. Jedna z lidererek mówi: *Osoby z mojego zespołu rzucają całą odpowiedzialność na mnie i trudno jest im się przeciwstawić. Zdają sobie sprawę z tego, że jest im tak wygodnie, ale to naprawdę bardzo duże obciążenie dla mnie*<sup>32</sup>. Osoby z otoczenia przyznają z kolei, że niechętnie przejmują odpowiedzialność, ponieważ często nie czują się wystarczająco kompetentne w danej dziedzinie.

## 7.10. Uwagańność

Uwagańność jest jedną z postaw, którą szczególnie trudno rozwijać w dzisiejszym świecie. Mnogość informacji oraz tempo nie tylko pracy, ale i w ogóle życia powodują, że coraz trudniej o skupienie, koncentrację oraz pełną świadomość podejmowanych działań. W większości zarówno sami liderzy, jak i ich osoby z otoczenia

---

<sup>32</sup> Na podstawie wywiadu z L21.

pozytywnie oceniają poziom tej kompetencji. Jednak są obszary, które wymagają rozwoju i systematycznej pracy, żeby nie zatracić tej bardzo cennej dla przywództwa postawy.

Liderzy jako osoby bardzo empatyczne i wrażliwe potrafią w wysokim stopniu rozpoznawać wewnętrzne i zewnętrzne zakłócenia uwagi. Zazwyczaj potrafią rozpoznać, co jest powodem mniejszego poziomu mobilizacji czy koncentracji. Przykładowo, kiedy odczuwają fizyczny ból, potrafią go zlokalizować; jeżeli przeszkadza im hałas, zimno czy inne zewnętrzne zakłócenia uwagi, to również świadomie wskazują na przyczynę tych trudności.

Choć stosunkowo dobrze radzą sobie z przyjmowaniem i przetwarzaniem dużej liczby informacji, to jednak ta kompetencja sprawia im czasami trudności. Zauważają to również ich najbliżsi współpracownicy. Czasami w jednym momencie pojawia się zdecydowanie za dużo wiadomości do przetworzenia. Lider, jako osoba najbardziej odpowiedzialna za funkcjonowanie organizacji, jest często bombardowany informacjami z różnych stron. Jego uwagi oczekują nie tylko współpracownicy, ale również przedstawiciele zewnętrznych podmiotów, takich jak media, przedsiębiorstwa czy instytucje. Mnogość tych wiadomości oraz konieczność szybkiego podejmowania decyzji jest dużym wyzwaniem. Często ta presja piętrzących się informacji może powodować dekoncentrację czy nawet wyczerpanie.

Pewne trudności pojawiają się w obszarze wykonywania zadań według przyjętego planu. W większości liderzy uzyskali dobre i bardzo dobre oceny w tym obszarze, jednak średnio 30% osób z grup przywódców, najbliższych współpracowników oraz pracowników dostrzega pewne niedociągnięcia. Liderzy mają dużo wyzwań związanych z trzymaniem się wcześniejszych ustaleń, ponieważ organizacja pozarządowa jest jak organizm, w którym zachodzą ciągłe zmiany i nie sposób nad częścią z nich zapanować. To powoduje, że przeważnie plany wymagają modyfikacji. Finalnie nie zawsze więc udaje się zrealizować pierwotnie zaplanowane zadania. Liderzy muszą z nich rezygnować na poczet innych, które pojawiły się w trakcie działania. Jeden z pracowników stwierdził: *Myszę, że byłoby nam wszystkim bardziej komfortowo pracować*

*według ustalonego wcześniej planu. Wiem, że musimy być gotowi na zmiany, ale mam wrażenie, że czasami zbyt często nasze plany się zmieniają*<sup>33</sup>.

Ponad 93% osób z otoczenia lidera oceniła bardzo wysoko postawę cieszenia się z sukcesów. Są zazwyczaj bardzo entuzjastyczni i czasami w przypływie bardzo wielu pozytywnych emocji potrafią nawet płakać ze szczęścia. Sami liderzy również *à propos* tej kompetencji przyznali sobie najwyższe noty – aż 60% z nich przyznaje, że naprawdę cieszą się sukcesami i ta radość napędza ich zazwyczaj do podejmowania kolejnych wyzwań. Jednak niektórzy liderzy zauważają, że: *Czasami radość z sukcesu utrudnia mi to, że podchodzę bardzo analitycznie i krytycznie do wielu kwestii. Niby się cieszę, ale równolegle już rozmyślam co nie do końca się udało i trzeba na przyszłość dopracować*<sup>34</sup>. Podczas prowadzonych wywiadów pojawiały się komentarze, szczególnie najbliższych współpracowników, że bardzo zazdroszczą liderom umiejętności cieszenia się z sukcesów, ponieważ sami rzadko potrafią cieszyć się z osiągnięć. L82 zauważyła: *Mam wrażenie, że kiedy nasza liderka świętuje, to ja już myślę o kolejnych działaniach. Na przykład o tym, że trzeba jeszcze zrobić ewaluację danego projektu czy złożyć sprawozdanie z jego realizacji*<sup>35</sup>. Warto więc, by liderzy w większym stopniu włączyli osoby z organizacji w świętowanie. To bardzo ważne dla rozwoju całego zespołu, żeby wszyscy jego członkowie potrafili cieszyć się z działań, które udało im się zrealizować.

Bardzo dobrze oceniono postawę dotyczącą obserwowania rzeczywistości i dużej świadomości procesów, które zachodzą we współczesnym świecie. Przywódcy często jako pierwsi pozyskują informacje, ponieważ nieustannie obserwują otoczenie.

Ocena postaw przywódców organizacji pozarządowych wskazuje, że najbardziej problemowe obszary to: zapobieganie wypaleniu zawodowemu oraz radzenie sobie ze stresem. Osoby

<sup>33</sup> Na podstawie wywiadu z L63.

<sup>34</sup> Na podstawie wywiadu z L91.

<sup>35</sup> Na podstawie wywiadu z L82.

z otoczenia lidera zauważyły też trudności w dobieraniu różnorodnych form motywowania oraz wyciąganiu konsekwencji adekwatnie do sytuacji. Bardzo wysoko oceniono z kolei proaktywność liderów, objawiająca się robieniem więcej, niż wskazują na to obowiązki czy przejmowaniem inicjatywy częściej niż inni. Badanie postaw oraz ich ocena uwidacznia, które z nich są szczególnie warte wzmacniania i rozwijania. Wiele z nich może być kluczowych dla rozwoju przywódcy organizacji pozarządowej. To obszar, którego najtrudniej jest się nauczyć, w odróżnieniu od wiedzy czy umiejętności. Wymaga bowiem bardzo dużej pracy przywódcy nad samym sobą.

# Zakończenie

Badanie kompetencji przywódczych jest jednym z najtrudniejszych przedsięwzięć naukowych. Wypada się zgodzić z opinią Kuca, że poznawcza bezradność wobec fenomenu przywództwa może być wyjątkowo frustrująca<sup>1</sup>. Stosunkowo łatwo jest badać kompetencje zawodowe podległych pracowników lub osób kandydujących na dane stanowiska. Takie badania wykonywane są od dawna, są to badania rutynowe, którym pracownicy i kandydujący do pracy muszą się poddać. Przywódcy znajdują się poza zasięgiem procedur sprawdzających ich kompetencje. Nikt i nic nie jest w stanie zmusić przywódców, aby poddali się badaniom, szczególnie wtedy, kiedy stoją na czele dużych grup społecznych, dużych organizacji walczących o władzę w państwie. Nie znaczy to jednak, że nie są oceniani. Każdego dnia oceniani są pośrednio – na podstawie obserwowalnych zachowań, ich dokonań, skuteczności, udzielanego poparcia oraz wsparcia i oddania swoich stronników. Można zatem twierdzić, że przywódca osiągający sukcesy i mający grono zwolenników, jest kompetentny. Można też dociekać, jakim kompetencjom dana osoba zawdzięcza pozycję przywódcy. Jest to jednocześnie kryterium zawodne, gdyż na przewodzenie innymi mają wpływ czynniki niezależne od przywódcy, niezależne od jego zdolności, umiejętności i innych cech osobowości.

Badania kompetencji 10 przywódców (liderów) organizacji pozarządowych możliwe były tylko dzięki ich życzliwości i przekonaniu co do celowości tego wyzwania oraz zaufaniu do mnie. Uzyskany obraz kompetencji tworzą wyłącznie oceny kompetencji

---

<sup>1</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004, s. 339.

sformułowane przez samych przywódców (czyli samooceny) oraz przez ich najbliższe otoczenie. Do analizy nie zostały wykorzystane dane na temat wiedzy o liderach pochodzące z moich obserwacji, np. dotyczące skuteczności lidera w działaniu i efektach osiągniętych przez organizację pozarządową. Bez wątpienia uwzględnienie informacji na te tematy wzbogaciłoby analizę i obraz kompetencji. Uważam, że w kolejnych badaniach tego rodzaju bazę źródłową warto poszerzyć.

Kolejna refleksja dotyczy grona zwolenników lidera biorącego udział w jego ocenie. Grono to zostało zawężone celowo z dwóch przyczyn. Po pierwsze, zwiększenie ilości respondentów utrudniłoby bardzo szczegółowe badania zawierające bardzo dużo pytań. Po drugie, tak naprawdę tylko niewielkie grono osób zna liderów dostatecznie dobrze, aby udzielić odpowiedzi na tak szczegółowe pytania. Nawet przy zawężonej ilości respondentów i tak na część pytań nie byli w stanie udzielić odpowiedzi.

Do badań wybrałam współpracowników lidera, pracowników organizacji pozarządowej i wolontariuszy. Pojawia się tu problem zdefiniowania stronników przywódcy w procesie przywództwa, a dokładnie pytanie: Z jakich powodów ludzie angażują się w działalność i pracę w danej organizacji pozarządowej? Czy odpowiada im lider, za którym są gotowi podążać? Czy odpowiada im sprawa, w którą chcą się zaangażować, niezależnie od tego kto stoi na czele organizacji? Czy szukali pracy, np. księgowego i znaleźli ją właśnie w tej organizacji? Czy z jakichś innych przyczyn? Odpowiedzi na te pytania w pracy nie ma, gdyż pytania nie zostały postawione. Warto uwzględnić je w przyszłych badaniach tego typu.

Struktura grona zwolenników lidera zaproszonych do badań także może budzić wątpliwości. Dlaczego znaleźli się w nim pracownicy (np. księgowi), którym może być obojętne miejsce pracy, byle było? Dlaczego zabrakło w nim członków organizacji, którzy ją tworzą i którym lider przewodzi? Członkowie nie zostali do badań wybrani przede wszystkim dlatego, że wśród 10 organizacji pozarządowych są dwie fundacje, a te członków nie mają. Ponadto, w organizacjach jest wielu członków, którzy są nieaktywni, przypominają „martwe dusze”. Pracownicy z kolei mają codzienny,

bieżący kontakt z liderami i mogą wiedzieć o nich stosunkowo dużo. W tym obszarze również można w przyszłych badaniach przemyśleć zmiany.

Ostatnia refleksja dotyczy struktury części empirycznej pracy. Stałam przed wyborem. Mogłam podzielić ją na 10 rozdziałów, w których omówione byłyby kompleksowo wyniki badań nad kompetencjami przywódczymi liderów każdej organizacji oddzielnie. Dałoby to względnie pełny obraz kompetencji każdego lidera. Przyjęłam inną strukturę w celu ukazania, jak poszczególne kompetencje lidarskie postrzega grono respondentów reprezentujących wszystkie organizacje. Chodziło mi o wydobycie tendencji w pełnej skali 10 organizacji.

Powyższe nie znaczy, że nie zostały uzyskane obrazy kompetencji każdego lidera z osobna. Obrazy te powróciły do liderów w postaci informacji zwrotnej i wpłynęły na praktykę. Niektóre informacje zwrotne przyniosły widoczne efekty. Skrajnym była chęć ustąpienia jednej liderki z pełnionej funkcji. Ostatecznie do tego nie doszło, ale podjęto decyzje o zmianach w składzie zarządu.

Z badań wynika, że kompetencje tworzące model oceny Lider 360° są ważne dla przedstawicieli organizacji pozarządowych. Niektóre pytania, przykładowo o wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy postawę uważności, budziły zaskoczenie, ale w trakcie rozmowy przywódcy dochodzili do wniosku, że rzeczywiście niemal każda z badanych kompetencji może mieć istotny wpływ na ich przywództwo oraz funkcjonowanie organizacji pozarządowej. Wyniki badań pokazują, że przywódcy organizacji pozarządowych największego wsparcia potrzebują w zwiększeniu poziomu wiedzy z zakresu: motywowania pracowników i monitorowania ich rozwoju, planowania rozwoju organizacji oraz prowadzenia działalności gospodarczej. Najwyższy poziom wiedzy cechuje ich w takich obszarach jak znajomość zasad budowania współpracy w zespole oraz metod i narzędzi motywowania wolontariuszy. Jeśli chodzi o umiejętności, to liderzy potrafią szczególnie dobrze: motywować, budować zespół oraz komunikować się. Wśród umiejętności, które są zaniedbane i wymagają szczególnej pracy, znalazły się: zarządzanie



czasem i wyznaczanie celów, delegowanie zadań oraz dzielenie się przywództwem. Ocena postaw przywódców organizacji pozarządowych wykazała, że najbardziej problematycznymi jest zapobieganie wypaleniu zawodowemu oraz radzenie sobie ze stresem. Osoby z otoczenia lidera zauważyły też trudności w dobieraniu różnorodnych form motywowania oraz wyciąganiu konsekwencji adekwatnie do sytuacji. Bardzo wysoko oceniono z kolei proaktywność liderów, objawiającą się robieniem więcej, niż wskazują na to obowiązki, czy przejmowaniem inicjatywy częściej niż inni. Badanie kompetencji uwidacznia, które z nich są silne i szczególnie warte wzmacniania, a w których są tzw. luki kompetencyjne, które wymagają szczególnego rozwoju.

W samoocenie liderów oraz ocenie współpracowników z poszczególnych grup pojawiały się rozbieżności. Można wskazać na pewne tendencje w odpowiedziach. Sami przywódcy mają skłonność do dychotomicznego oceniania – przeważnie oceniają siebie dość dobrze, ale czasami wyjątkowo słabo. Najbardziej krytyczną grupą okazali się najbliżsi współpracownicy. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że to oni najlepiej znają swoich liderów. Najbardziej ograniczone informacje posiadają pracownicy i wolontariusze. Choć, co ciekawe, szczególnie wolontariusze, niejako z góry zakładają, że lider musi mieć określone kompetencje, skoro przewodzi organizacji. Większość przyznawała, że często, po prostu, nie ma pojęcia na temat specjalistycznej wiedzy czy konkretnych umiejętności swoich przywódców. Nie przeszkadza im to jednak, żeby gloryfikować lidera, a przynajmniej wysoko oceniać poziom jego kompetencji. Czasami zaufanie do lidera jest tak wysokie, że współpracownicy nie mają potrzeby analizowania czy weryfikowania jego kompetencji. Szczególnie ciekawe są sytuacje, kiedy liderzy ubolewają, że któreś kompetencje są na poziomie, który ich nie satysfakcjonuje, a osoby z ich otoczenia są przeciwnego zadania. To, co cechuje liderów, to z pewnością bardzo częste poczucie, że mogliby robić wiele rzeczy lepiej, sprawniej, dokładniej itd. To, co cechuje osoby z ich otoczenia, to z pewnością wiara w lidera i świadomość, że nawet jeśli nie potrafi czegoś robić doskonale, to na pewno bardzo się stara.

Wyniki badań pokazują, że kompetencje lidera w wysokim stopniu wpływają na działalność organizacji pozarządowej oraz ich zespoły. Większość liderów nie korzystała dotąd z jakichkolwiek metod pomiaru kompetencji, co mogło utrudniać rozpoznanie źródeł zarówno sukcesów, jak i problemów w przewodzeniu organizacją. Oczywiście przywódcy mogą w dalszym stopniu kompensować luki kompetencyjne w różnorodny sposób – w najlepszym wypadku poprzez zatrudnianie specjalistów, delegowanie zadań innym czy rezygnowanie z części działań. Kompensowanie luk albo, co gorsza, bagatelizowanie może jednak rodzić kolejne problemy, a w rezultacie doprowadzić nawet do odejścia zwolenników i upadku organizacji.

Badanie i rozwój kompetencji, na które składają się wiedza, umiejętności i postawy, to procesy kluczowe dla rozwoju lidera. Szczególnie cenna dla uzyskania pełnego obrazu jest wieloźródłowa ocena kompetencji, a więc nie tylko samoocena lidera, ale również perspektywa współpracowników, partnerów czy klientów. Ocena i analiza kompetencji, a następnie planowanie rozwoju to procesy, które pozwalają liderowi realnie wzrastać. Przeprowadzenie analizy zebranych ocen kompetencji umożliwia liderowi wieloaspektowe planowanie swojego rozwoju. Uwzględnianie wielu perspektyw, konstruktywnych ocen osób, którym realnie zależy na wzroście potencjału lidera, istotnie wpływa na wzmocnienie całego zespołu. Taki złożony proces czyni go mocniejszym i bardziej gotowym do przewodzenia zespołem. Buduje też więzi oraz sieci tak niezbędne do pełnego i trwałego rozwoju przywództwa.



# Bibliografia

## I. Akty prawne, inne dokumenty

*Karta Narodów Zjednoczonych, Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i Porozumienie, ustanawiające Komisję Przygotowawczą Narodów Zjednoczonych, San Francisco, 26.06.1945, Dz.U. 1947.23.90.*

*Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 r. – prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. z 1932 r. Nr 94, poz. 808.*

*Statut Fundacji Arena i Świat.*

*Statut Fundacji Centrum Aktywności Twórczej.*

*Statut Stowarzyszenia Aktywnych Kobiet NO i CO w Łaszczynie.*

*Statut Stowarzyszenia Człowiek dla Człowieka.*

*Statut Stowarzyszenia Echo.*

*Statut Stowarzyszenia MOŻEMY.*

*Statut Stowarzyszenia Ochotnicza Straż Pożarna w Krzywiniu.*

*Statut Stowarzyszenia Promień w Krzywiniu.*

*Statut Stowarzyszenia Wygraj Siebie.*

*Statut Stowarzyszenia Związek Młodzieży Wiejskiej w Przybyszewie.*

*Ustawa z dnia 23 lutego 1990 r. o zmianie ustawy – Prawo o stowarzyszeniach i ustawy o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 1990 r. Nr 14, poz. 86.*

*Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873.*

*Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*, Dz.U. z 1997 r. Nr 123, poz. 776.

*Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. z 1989 r. Nr 20, poz. 104.

## II. Słowniki, encyklopedie

Bealey F., Johnson A.G., *The Blackwell Dictionary of Political Science: A User's Guide to Its Terms*, Wiley, Padstow–Cornwall 1999.

Dziubka K., *Spółeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Leksykon politologii*, A. Antoszewski, R. Herbut (red.), Wrocław 2002.

Herbut R., *Przywództwo polityczne*, [w:] *Leksykon politologii*, A. Antoszewski, R. Herbut (red.), Wrocław 2002.

Holly R., *Przywództwo. Encyklopedia socjologii*, t. III, Warszawa 2000, za: Gibb C.A., [w:] *Leadership*, G. Lindzey (red.), New Jersey 1954.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983.

Liddell H.G., Scott R., Jones H.S., McKenzie R. (red.), *A Greek-English Lexicon with a revised supplement*, Oxford 1976, s. 1978–1979.

Piotrkiewicz-Karmowska E., Karmowski M., *Praktyczny słownik wyrazów obcych z przykładami*, Warszawa 2012.

*Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), Warszawa 1978.

*Słownik współczesnego języka polskiego*, t. 1, Warszawa 1998.

Sobol E., *Nowy słownik języka polskiego*, Warszawa 2003.

## III. Opracowania książkowe

Abercrombie N., Hill S., Turner B.S., *The Penguin dictionary of sociology*, Markham 1988.

Adair J., *Przywództwo według Johna Adaira*, Kraków 2009.

- Adair J.E., *Confucius on Leadership*, London 2013.
- Adair J.E., *Decision Making and Problem Solving Strategies*, Bodmin–Cornwall 2007.
- Adair J.E., *Effective Teambuilding: How to Make a Winning Team*, Oxford 2011.
- Adair J.E., *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, London–Philadelphia 2006.
- Adair J.E., *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage & Achieve Success*, London 2005.
- Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa 2016.
- Adams K., Galens G.J., *Komunikacja w grupach*, Warszawa 2008.
- Allison M., Kaye J., *Eight characteristics of nonprofit organizations*, 2001.
- Anheier H.K., *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*, London–New York 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
- Baeker R. i in., *Metodologia badań politologicznych*, Warszawa 2016.
- Barański R., Olejniczak A., *Fundacje i stowarzyszenia. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną*, Warszawa 2005.
- Baron R.A., Byrne D., *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Boston 1977.
- Bednarski I., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wrocław 2001.
- Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie*, Gliwice 2011.
- Bennis W., Nanus B., *Liderzy: strategie przejmowania dowództwa* (1985), za: J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Poznań 2000.

- Biech E., *Thriving Through Change: A Leader's Practical Guide to Change Mastery*, Alexandria 2007.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007.
- Blanchard K., Miller M., *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*, Warszawa 2013.
- Blanchard K.H., Carlos J.P., Randolph W.A., *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*, San Francisco 1999.
- Blanchard K., Miller M., *Sekret. Poznaj tajemnicę wielkich liderów*, Warszawa 2008.
- Blicharz J., Huchla A., *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, Warszawa 2008.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków 2006.
- Boyatzis R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York 1982.
- Boyatzis R., McKee A., *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through*, Boston–Massachusetts 2005.
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrz i międzygrupowa*, Gdańsk 2006.
- Bryson J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed., San Francisco 2004.
- Buckingham M., *To jedno, co powinieneś wiedzieć*, Warszawa 2006.
- Bunting M., *The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation and Your Life*, Australia 2016.
- Cabała P., *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji: Koncepcje i kierunki badań*, Kraków 2018.
- Caillois R., *Żywioł i ład*, Warszawa 1973.
- Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja organizacji pozarządowych* 2018, Warszawa 2019.

- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wrocław 2003.
- Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wrocław–Taszków 1999.
- Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2016.
- Conger J.A., *Lider charyzmatyczny*, Kłudzienko 1999.
- Courtney R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, London–New York 2002.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Warszawa 2012.
- Day D.V., Antonakis J., *The Nature of Leadership*, London 2012.
- Dąbrowska K., Kopcińska K., Schimanek T., Świętczak M., *Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa 2002.
- De Bono E., *How to Have Creative Ideas 62 exercises to develop the mind*, London 2007.
- De Bono E., *Six Thinking Hat*, London 1986.
- De Cremer D., *The Proactive Leader: How To Overcome Procrastination And Be A Bold Decision-Maker*, London 2013.
- De Vita C.J., Fleming C., *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, Washington 2001.
- Dębski Ł., *Jak przygotować plan zbierania funduszy*, Warszawa 2002.
- Dipboye R.I., Wooten K., Halverson S.K., *Behavioral and Situational Interviews, Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, J.C.Thomas (ed.), New Jersey 2014.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004.
- Domański J., *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Warszawa 2014.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010.



- Drozdowski R., Zakrzewska A. i in., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmocnienie kreatywności jednostki*, Warszawa 2010.
- Drucker P., *The Practice of Management*, London 2010.
- Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Warszawa 1995.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Od czego zależy skuteczność menedżera*, Warszawa 2004.
- Drzewiecki A. (red.), *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Warszawa 2011.
- Dzikowski P., *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*, Warszawa 2011.
- Eales-White R., *Sprawny lider*, Gliwice 2004.
- Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Warszawa 2009.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014.
- Gałka E. (red.), *Organizacja 2.0, Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą?*, Poznań 2014.
- Gibb S., *Aesthetics and Human Resource Development: Connections, Concepts and Opportunities*, London–New York 2006.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wrocław–Warszawa 2002.
- Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Boston–Massachusetts 2013.
- Goleman D., *Leadership that Gets Results*, Boston 2000.
- Gonzalez M., *Mindful Leadership: The 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*, Hoboken (NJ) 2012.

- Gordon T., *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 2000.
- Gortych D., Radziejowska M., *Elementarz. Pierwszy krok do współpracy*, Warszawa 2015.
- Griffin E., *A first look at communication theory*, 6th ed., New York 2006.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2006.
- Hargie O., *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, 6th ed., London 2016.
- Hartliński M., *Przywództwo polityczne. Wprowadzenie*, Olsztyn 2012.
- Hasson G., *Positive Thinking: Find happiness and achieve your goals through the Power of positive thought*, London 2017.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Warszawa 2008.
- Herman M.L., Head G.L., Peggy, Jackson M., Fogarty T.E., *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*, New Jersey 2004.
- Łowiecka-Tańska I., *Liderzy i działacze o idei trzeciego sektora w Polsce*, Warszawa 2011.
- Iszatt-White M., Saunders Ch., *Leadership*, Oxford 2014.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wrocław 2011.
- Iwińska K., *Budowanie partnerstw lokalnych. Projekt Razem dla Regionu*, Warszawa 2009.
- Jędrych E., *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2013.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Warszawa 2016.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Warszawa 2006.
- Junarso T., *Leadership Greatness: Best Practices to Become a Great Leader*, Thousand Oaks (California) 2008.

- Kabat-Zinn J., *Praktyka uważności dla początkujących*, Warszawa 2009.
- Kasińska-Metryka A., *Proces kreacji przywódców politycznych. Od ujęcia tradycyjnego do współczesnego*, Kielce 2012.
- Kledzik P., *Działalność organizacji pozarządowych na rzecz realizacji celów publicznych. Studium administracyjno-prawne*, Warszawa 2013.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, wyd. II, Warszawa 2012.
- Kottler J.A., *Boskie szaleństwo: Geniusz i psychoza wielkich twórców*, Warszawa 2007.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Warszawa 2013.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2004.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa 2007.
- Lawler E.E., Worley Ch.G., *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*, San Francisco 2011.
- Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Warszawa 1994.
- Lepsinger R., Lucia A.D., *360 stopni, System ocen pracowniczych*, Gliwice 2007.
- Levinson H., *Psychologia przywództwa*, Gliwice 2007.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami, Bilans doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997.
- Lewis D., *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London–New York 2005.

- Łukasiuk M., *PR NGOów. Komunikacja strategiczna organizacji pozarządowych*, Warszawa 2014.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Warszawa–Kraków 1998.
- MacRae I., Furnham A., *High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work*, London 2014.
- Majewska-Opiełka I., *Sukces firmy*, Gdańsk 2007.
- Małota W., *Jak z menadżera stać się przywódcą? Poradnik dla menedżerów i coachów*, Warszawa 2012.
- Manz C., Sims H.P., *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco–California 2001.
- Matczak A., Knopp K.A., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013.
- Maxwell J.C., *Bądź liderem*, Warszawa 2013.
- McCall M.W. Jr., Lombardo M.M., Morrison A.M., *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lanham 1988.
- McKenzie W., *Listening to Leaders: Values, Empathy, Humility, and Relationships*, Lanham–Boulder–New York–London 2019.
- Menkes J., *Inteligencja przywódcza*, Warszawa 2007.
- Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Poznań 2000.
- Mika J., *Fundraising. Teoria i praktyka*, Kraków 2014.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001.
- Moris P., Pinto J.K., *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*, Hoboken–New Jersey 2007.
- Moroń D., *Wolontariat w trzecim sektorze, prawo i praktyka*, Wrocław 2009.
- Morphet J., *Applying Leadership and Management in Planning: Theory and Practice*, Bristol 2015.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2010.

- Murray K., *Języków liderów*, Warszawa 2014.
- Myers P., Hulks S., Wiggins L., *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*, Oxford 2012.
- Newcomb T.M., Turner R.H., Converse Ph.E., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1970.
- Nocoń J., Laska A., *Teoria polityki. Wprowadzenie*, Warszawa 2006.
- Nowack K.M., Mashih S., *Evidence-Based Answers to 15 Questions About Leveraging 360-Degree Feedback*, *Consulting Psychology Journal*, California 2012.
- Olejniczak A., Barański R., *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych. Dokumentacja stanowiąca narzędzie skutecznej i zgodnej z prawem działalności*, Warszawa 2013.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010.
- Padzik K., *Ocena pracowników*, Warszawa 2013.
- Parks S.D., *Przywództwa można się nauczyć*, Gliwice 2007.
- Pellicer E., Yepes V., Teixeira J.C., Moura H.P., Catalá J., *Construction Management*, Oxford 2014.
- Plamer R.E., *Przywództwo doskonałe*, Warszawa 2013.
- Plawgo B., *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białystok 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2008.
- Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.
- Rakowska A., *Kompetencje menadżerskie we współczesnych organizacjach*, Lublin 2007.
- Regulski J., *Samorządna Polska*, Warszawa 2005.
- Roberts T., *Mindfulness. O sztuce uważności*, Gdańsk 2014.

- Roelants B., *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, Praga 2002.
- Romanowski M., Szmyt-Boguniewicz A., *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Sektor 3, Wrocław 2012.
- Ronald S., *Uważność. Trening pokonywania codziennych trudności*, Warszawa 2005.
- Rowe W.G., Guerrero L., *Cases in Leadership*, Thousand Oaks (California) 2011.
- Ryan R.K.C., *Rozwój zdolności przywódczych*, Warszawa 2010.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Warszawa 2002.
- Santorski J., *Meta Skrypt Lidera*, Warszawa 2014.
- Sarle W.S., *Disseminations of the International Statistical Applications Insitute*, Wichita 1995.
- Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.
- Scholtes P.R., *Podręcznik lidera. Jak doprowadzić do realizacji celów i zadań*, Wrocław 2013.
- Schroeder J., Fishbach A., *How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences*, Elsevier 2015.
- Sergeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Kraków 2004.
- Shankman M.L., Allen S.J., Haber-Curran P., *Emotionally Intelligent Leadership: A Guide for Students*, San Francisco 2015.
- Sidor-Rządkowska A., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami*, Warszawa 2011.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Warszawa 2015.
- Sieradzan J., *Charyzma: jej funkcje w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, Białystok 2008.
- Silberman M., *Aktywne ćwiczenia szkoleniowe. Uczenie przez doświadczenie*, Warszawa 2013.

- Sinek S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, Gliwice 2015.
- Sinek S., *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, Gliwice 2013.
- Singh A., *The Secret Red Book of Leadership*, New Dehli 2015.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008.
- Spencer L., Spencer S., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, New York 1993.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2014.
- Stovall J., Hull R.H., *The Art of Learning and Self-Development: Your Competitive Edge*, Shippensburg 2018.
- Thornton G.C., Rupp D.E., *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*, New York 2006.
- Tokar J., *Właściwy kurs. Od białego kołnierzyka menedżera do żółtej koszulki lidera*, Warszawa 2015.
- Tracy B., *Zjedz tę zabę! 21 metod podnoszenia wydajności w pracy i zwalczania skłonności do zwlekania*, Warszawa 2005.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menadżera organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004.
- Wciórka B., *Spółeczeństwo obywatelskie 1998–2004*, Warszawa 2004.
- Wciśel W., *Podręcznik zarządzania NGO. Siła współpracy*, Warszawa 2015.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo: Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.
- Whetten D.A., Cameron K.S., *Developing Management Skills*, 8th ed., New Jersey 2011.
- Wiatr J.J., *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź 2008.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Kraków 2009.
- Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Warszawa 2005.
- Woodruffe Ch., *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*, London 2003.

- Wygnański J.J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Warszawa 2008.
- Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Warszawa 2011.
- Yukl G.A., *Leadership in Organizations*, 6th ed., New Jork 2006.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Kraków 2006.
- Zimbaro P.G., Boyd J., *Paradoks czasu*, Warszawa 2008.
- Zybała A., *Rzeczpospolita partnerska*, Warszawa 2008.
- Zybała A., *Siła partnerstwa*, Warszawa 2008.
- Żukiewicz P., *Przywódstwo labilne, Mechanizm powrotu do władzy w świetle teorii przywództwa politycznego*, Wrocław–Poznań 2012.
- Żukiewicz P., *Przywódstwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2001.

#### IV. Rozdziały w książkach zbiorowych

- Alter K.S., *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, J.J. Wygnański (red.), Warszawa 2008.
- Armstrong A., Ashraf S.N., *Leadership competencies in a diverse culture*, [w:] *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook*, K.A. Agard (red.), Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington 2011.
- Armstrong M., *A handbook of human resource management practice*, London–Philadelphia 2007, [w:] *Praktyczny poradnik współpracy z wolontariuszami. Zasady organizacji przyjaznej wolontariuszom*, W. Rustecki (red.), Warszawa 2011.
- Bardwick J.M., *Zarządzanie w czasie pokoju i dowodzenie w czasie wojny*, [w:] *Lider przyszłości*, F. Hesselbein (red.), Warszawa 1997.



- Basaj M., Kożuch B., *Współdziałanie organizacji pozarządowych*, [w:] *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), Kraków 2016.
- Bennis W., *The Crucibles of Authentic Leadership*, [w:] *The Nature of Leadership*, J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), London 2004.
- Bokajło W., *Spółczesność obywatelskie: sfera publiczna jako problem teorii demokracji*, [w:] *Spółczesność obywatelskie*, W. Bokajło, K. Dziubka (red.), Wrocław 2001.
- Bruski T., *Podstawy zarządzania finansami w organizacji pozarządowej*, [w:] *Profesjonalny menedżer w NGO*, K. Iwińska, A. Radiukiewicz (red.), Warszawa 2011.
- Dahredorf R., *Zagrożone społeczeństwo obywatelskie*, [w:] *Europa i społeczeństwo obywatelskie. Rozmowy w Castel Gandolfo*, Warszawa 1994.
- Davis J.H., E. Thompson, *Developing Attention and Decreasing Affective Bias, Toward a Cross-Cultural Cognitive Science od Mindfulness*, [w:] *Handbook of Mindfulness: Theory, Research, and Practice*, K.W. Brown, J.D. Creswell, R.M. Ryan (red.), New York–London 2015.
- Dees J.G., *Definicja przedsiębiorczości społecznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, J.J. Wygnański (red.), Warszawa 2008.
- Domański J., *Kategorie i wymiary ryzyka w organizacjach non profit*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, A. Sopińska (red.), Warszawa 2012.
- Drucker P.F., [w:] *Lider przyszłości*, F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Warszawa 1997.
- Dziubka K., *Teorie demokratycznej obywatelskości – zarys problemu*, [w:] *Spółczesność obywatelskie*, W. Bokajło, K. Dziubka (red.), Wrocław 2001.
- Fiske S.T., *Interpersonal stratification. Status, power, and subordination*, [w:] *Handbook of social psychology*, t. II, S.T. Fiske, D.T. Gilbert, G. Lindzey (red.), New Jersey 2010.

- Gasparski W., *Przywództwo – przypomnienie i propozycje*, [w:] *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, I. Kuraszko (red.), Warszawa 2014.
- Gilbert S.L., Kelloway E.K., *Leadership*, [w:] *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagne (red.), New York 2014.
- Gliński P., *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – trzeci sektor*, P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak (red.), Warszawa 2002.
- Grzesik K., *Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, P. Wachowiak, S. Winch (red.), Warszawa 2014.
- Hadyniak B., *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz (red.), Warszawa 2010.
- Halamska M., *Wiejskie organizacje pozarządowe. Wprowadzenie*, [w:] *Wiejskie organizacje pozarządowe*, M. Halamska (red.), Warszawa 2008.
- Hausner J., Izdebski H., *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*, [w:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (red.), Kraków 2008.
- Hausner J., Laurisz N., *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, J. Hausner (red.), Kraków 2008.
- Hausner J., Laurisz N., Mazur S., *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej, skrypt 2*, J. Hausner (red.), Kraków 2009.
- Jękot J., *Kompetencje lidarskie – narzędzia pomiaru oraz metody rozwijania*, praca magisterska, Wrocław 2012, za: Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem*

- skutecznego przywódcy*, [w:] *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, K. Kasianiuk (red.), Warszawa 2008.
- Jękot J., *Narzędzia pomiaru kompetencji lidera społecznego*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013.
- Karnowska D., *Czy kompetencje obywatelskie mają wpływ na kształtowanie liderów społecznych?*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013.
- Kaszukur A., *Przywódca charyzmatyczny w procesie kształtowania społeczeństwa obywatelskiego*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A. Piasecki (red.), Kraków 2013.
- Kożuch B., *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, [w:] *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, B. Plawgo, W. Zaremba (red.), Białystok 2005.
- Kuc B.R., *Fenomen przywództwa*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, W. Kieżun (red.), Warszawa 2004.
- Leś E., *Udział społeczności w diagnozie potrzeb i rozwoju lokalnym*, [w:] *Profesjonalny menedżer w NGO*, K. Iwińska, A. Radiukiewicz (red.), Warszawa 2011.
- MacGregor Burns J., *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, wybór tekstów i oprac. J. Szczupaczyński, Warszawa 1994.
- Marciniak E.M., *Badanie kompetencji przywódców politycznych (casus Michaiła Gorbaczowa)*, [w:] *Przywództwo, elity, transformacje w krajach WNP. Problemy metodologii badań*, T. Bodio (red.), Warszawa 2010.
- Michalik M., *Behawioralne problemy władania korporacyjnego*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, A. Stabryła (red.), Kraków 2012.
- Mikołajczyk M., Domański W., *Lider, jego otoczenie i strategia, a efekt synergiczny w realizacji projektów społecznych. Studium przypadku*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A.K. Piasecki (red.), Kraków 2013.
- Misztal W., *Szanse i bariery rozwoju*, [w:] *Spoleczeństwo obywatelskie*, E. Balawajader (red.), Lublin 2007.

- Nizińska K., *Rola przywództwa we wdrażaniu strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2003, nr 30.
- Piasecki A.K., *Wprowadzenie. Dylematy i wyzwania współczesnego lidera*, [w:] *Lider społeczny w XXI wieku*, A.K. Piasecki (red.), Kraków 2013.
- Pocztowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Gospodarowanie pracą*, B. Urbaniak (red.), Łódź 2001.
- Regulski J., *Samorząd terytorialny*, [w:] *ABC samorządu terytorialnego*, B. Imiołczyk (red.), Warszawa 2006.
- Sawiński Z., *Metody doboru respondentów*, [w:] *Fieldwork jest sztuką. Jak dobrać respondenta, skłonić do udziału w wywiadzie, rzetelnie i sprawnie zrealizować badanie*, P.B. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), Warszawa 2005.
- Seiler B., *Organizacje społeczne we współczesnym świecie*, [w:] *Funkcjonowanie instytucji non-profit do form i stanowisk Unii Europejskiej*, M. Fic (red.), Zielona Góra 2002.
- Silenko A., *Dobre przywództwo w obliczu zmian*, [w:] *Wokół gospodarki i administracji publicznej*, M. Frączek (red.), Kraków 2012.
- Sudoł S., *Kilka uwag o powództwie w organizacji*, [w:] *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku*, E. Bojar (red.), Lublin–Toruń 2017.
- Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Warszawa 2004.
- Szlachcicowa I., *Metody badań socjologicznych*, [w:] *Socjologia. Wybrane zagadnienia*, Z. Kurcz (red.), Wałbrzych 1999.
- Williams J.M.G., Kabat-Zinn J., *Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma*, [w:] *Mindfulness: Diverse Perspectives on its Meaning, Origins and Applications*, J.M.G. Williams, J. Kabat-Zinn (red.), London–New York 2013.

- Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Kompetencje społeczno-psychologiczne a przywództwo. Badania nad obrazem skutecznego przywódcy*, [w:] *Lider, manager, oportunist – współczesne koncepcje przywództwa*, K. Kasianiuk (red.), Warszawa 2008.
- Wygnański J.J., *Terminologia*, [w:] *Elementarz III sektora*, Warszawa 2005.
- Załużka M., *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, M. Załużka, J. Boczoń (red.), Katowice 1988.

## V. Artykuły w czasopismach

- Adams K., *Development centers*, „IRS Employment Review” 1995, No. 596.
- Babiak J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologiczny” 2008, t. 51, nr 1.
- Basińska A., Jeran A., *Motywowanie wolontariuszy. Zastosowanie podejścia F. Herzberga*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4(86–87).
- Bennis W., *Learning to Lead*, „Executive Excellence”, styczeń 1996.
- Bombała B., *Przywództwo w perspektywie teoretycznej i empirycznej*, „Prakseologia” 2011, nr 151.
- Bongiorno L., *How'm I Doing? This Creative Management Program Uses Tough Love*, „Business Week” 1995.
- Bosscher J.L., *Commercialization in Nonprofits: Tainted Value?*, „SPNA Review” 2009, Vol. 5.
- Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z., *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*, „The Leadership Quarterly” 2010.

- Brzustewicz P., *Odpowiedzialne przywództwo: etyka lidera organizacji*, „Pieniądze i Więź” 2010, nr 13.
- Bukowska X., Wnuk-Lipiński E., *Spółeczeństwo obywatelskie czy nieobywatelskie*, „Animacja Życia Publicznego” 2010, nr 1–2.
- Chmielecka M., Borocho R., *Przywództwo w świetle etyki stosowanej. Zastosowanie coachingu w procesie kształcenia liderów (przywódców)*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2017, t. 23, nr 3(79).
- Delaware Le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, Vol. 8, No. 1.
- Dźwigoł-Barosz M., *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2011, z. 59.
- Emmons R.A., Diener E., Larsen R., *Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No. 51.
- Ernst H., *Gesty władzy mocnych ludzi*, „Forum” 2005, nr 40.
- Frączak P., *Wolontariat – kontrakt czy misja*, „Asocjacje” 1997, nr 8.
- Friensen N., Anderson T., *Interaction for lifelong learning*, „British Journal of Educational Technology” 2004, Vol. 35, No. 6.
- Furmanek W., *Kompetencje-próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna” 1997, nr 7.
- Glover J., Friedman H., Jones G., *Adaptive Leadership: When Change Is Not Enough (Part One)*, „Organization, Development Journal” 2002, Summer, Vol. 20.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Life cycle theory of leadership*, „Training and Development Journal” 1969, No. 23(5).
- Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zarządzanie” 2012, nr 1.
- Hurley S., *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 5.

- Jękot J., *Rozwój ekonomii społecznej na przykładzie spółdzielni socjalnych. Analiza dobrych praktyk*, „Wrocławskie Studia Politologiczne” 2013, nr 15.
- Kaczmarek B., *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, [w:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), „Studia Politologiczne” 2001, Vol. 5.
- Leana C.R., *Predictors and Consequences of Delegation*, „Academy of Management Journal” 1986.
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
- Lipowska J., *Determinanty motywacji wewnętrznej. Czy można zmotywować każdego pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4(86–87).
- Marciniak E.M., *Kompetencje przywódcy politycznego*, [w:] *Przywództwo polityczne*, T. Bodio (red.), „Studia Politologiczne” 2001, Vol. 5.
- McCarthy A.M., Garavan T.N., *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25(1).
- Paleski Z., *Model osobowości dowódcy*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1970, nr 9.
- Pacut M., *Perspektywy rozwoju marketingu w organizacjach pozarządowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 194.
- Plisiecki M., *Instytucje kościelne jako organizacje pożytku publicznego*, „Studia z Prawa Wyznaniowego” 2013, t. 16.
- Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence”, January 2002.
- Reykowski J., *Sprzeczność interesów jako źródło konfliktów*, „Nauka” 2011, nr 3.
- Sondej T., *Komunikacja organizacji pozarządowej z otoczeniem*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4.
- Stachowicz J., Bojar M., *Odpowiedzialne przywództwo jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych organizacji*

- i regionów*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, Vol. 14.
- Stogdill R.M., *Personal factors associated with leadership. A survey of the literature*, „The Journal Psychology” 1948, nr 25.
- Szczupaczyński J., *Etyczny wymiar przywódczej komunikacji*, [w:] *Komunikowanie polityczne. Wybrane zagadnienia*, E.M. Marciniak (red.), „Studia Politologiczne” 2012, Vol. 25.
- Van Seters D.A., Field R.H.G., *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management”, December 1990.
- Wawrzyniak M., *Jak rozpoznać wypalenie zawodowe u pracownika i jak sobie z nim radzić?*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6(255).
- Wieczorek-Szymańska A., *Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30.
- Wilmanowicz E., *Przywództwo jako kluczowa rola top management we współczesnych organizacjach*, „Makro- i Mikroekonomiczne Zagadnienia Gospodarowania, Finansowania, Zarządzania” 2012, nr 30.
- Zachariasz-Łobodzińska A., *Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników (3)*, „Personel i Zarządzanie” 2009.

## VI. Źródła internetowe

- Atlas Dobrych Praktyk Ekonomii Społecznej*, <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/671387> (dostęp: 20.04.2015 r.).
- Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, PARP, Warszawa 2011, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011\\_broszura\\_najwzniejsze\\_wyniki\\_badan\\_bkl\\_i\\_edycja.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2011_broszura_najwzniejsze_wyniki_badan_bkl_i_edycja.pdf) (dostęp: 28.08.2018 r.).
- Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp: 2.05.2015 r.).



- Deloitte, *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych?*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Rady-Nadzorcze-Liderzy-na-dzis.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Rady-Nadzorcze-Liderzy-na-dzis.pdf) (dostęp: 4.01.2019 r.).
- Drucker P., *What Business Can Learn from Nonprofits*, Harvard Business Review, July-August 1989, <https://hbr.org/1989/07/what-business-can-learn-from-nonprofits> (dostęp: 12.02.2019 r.).
- Gilles S., *Oto, zdaniem liderów z całego świata, najważniejsze kompetencje przywódcze*, <https://www.hbrp.pl/b/oto-zdaniem-liderow-z-calego-swiata-najwazniejsze-kompetencje-przywocze/P18TDuICHt> (dostęp: 21.09.2018 r.).
- Herbst J., *Po co są organizacje?*, <http://osektorze.ngo.pl/x/631719> (dostęp: 11.04.2015 r.).
- <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/671718> (dostęp: 20.04.2015 r.).
- <http://poradnik.ngo.pl/x/1510027> (dostęp: 21.04.2015 r.).
- Izdebski H., *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, [http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/pozytek/komentarz\\_do\\_ustawy\\_o\\_dzialanosci\\_pozytku.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/pozytek/komentarz_do_ustawy_o_dzialanosci_pozytku.pdf) (dostęp: 3.04.2018 r.).
- Karns M.P., *Nongovernmental organization (NGO)*, <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization> (dostęp: 11.01.2019 r.).
- Konecki K., *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. A. Koźmińskiego, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html> (dostęp: 30.09.2018 r.).
- Leader*, Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/word/leader> (dostęp: 11.01.2019 r.).
- Lundvall B., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, Vol. 1, No. 2, za: *The knowledge-based economy*, OECD, Paryż 1996, <https://www.>

- researchgate.net/publication/227347297\_The\_Learning\_Economy (dostęp: 23.09.2018 r.).
- Manifest Ekonomii Społecznej*, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest\\_ekonomii\\_spoecznej.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest_ekonomii_spoecznej.pdf), Gdańsk 2008 (dostęp: 13.04.2015 r.).
- Mrówka R., *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, sgh.waw.pl, Warszawa 2000, [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania\\_wspolczesnych\\_przywodcow\\_organizacji\\_gospodarczych.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywodcow_organizacji_gospodarczych.pdf) (dostęp: 25.04.2018 r.).
- Non-Governmental Development Organization (NGDO) Coordination Group, <http://www.who.int/apoc/about/structure/ngdo/en/> (dostęp: 11.04.2015 r.).
- Non-Governmental Organizations (NGOs) in the United States*, Share Fact, Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor, January 20, 2017, US Department of State, Diplomacy In Action, <https://web.archive.org/web/20170122211029/> <https://www.state.gov/j/drl/rls/fs/2017/266904.htm> (dostęp: 16.01.2019r.).
- Perczak M., *Metoda wieloźródłowa – dla kogo ocena 360/270/180 stopni?*, <https://emplo.pl/blog/hr-owa-matematyka-dla-kogo-ocena-360270180-stopni/> (dostęp: 24.09.2018 r.).
- Schmidt J., *Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce, rozprawa doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/159163/PRACA%20DOKTORSKA%20Joanna%20Schmidt-zabezpieczona.pdf> (dostęp: 30.04.2016 r.).
- Siciński A., *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, „Wiedza i Życie” 1996, nr 6, <http://archiwum.wiz.pl/1996/96063600.asp> (dostęp: 15.04.2015 r.).
- Społeczeństwo obywatelskie*, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/spoleczenstwo-obywatelskie;3978369.html> (dostęp: 12.04.2015 r.).

- Spółeczeństwo obywatelskie*, <https://www.mpips.gov.pl/spoleczenstwo-obywatelskie/> (dostęp: 11.04.2015 r.).
- Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009–2013*, Warszawa 2008, <https://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009-2015.pdf> (dostęp: 23.09.2017 r.).
- The Alliance of European Voluntary Service Organisations*, <http://www.alliance-network.eu/> (dostęp: 11.04.2017 r.).
- The Ohio State Uniweristy, *Guide to 180 degree Feedback*, <http://static.ehe.osu.edu/downloads//human-resources/performance/hr-180-degree-guide.pdf> (dostęp: 25.09.2018 r.).
- Types of International Organization*, Union of International Associations, <https://uia.org/archive/types-organization/cc> (dostęp: 13.02.2019 r.).
- Tyrakowski M., *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, ZNZE WSiiZ, 2/2007 (4), [http://znze.wsiz.rzeszow.pl/z04/9\\_Michal\\_Tyrakowski\\_Rola.pdf](http://znze.wsiz.rzeszow.pl/z04/9_Michal_Tyrakowski_Rola.pdf) (dostęp: 3.01.2019 r.).
- Willet W., *The ECOSOC Statute for Non-Governmental Organisations*, Peter Willetts' Archive on NGOs In Global Politics, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/NGOS/RES31-96.HTM> (dostęp: 13.02.2019 r.).

# Spis tabel, wykresów i rysunków

## Spis tabel

1. Rodzaje nazw określających organizacje pozarządowe . . . . .	28
2. Podmioty wchodzące w skład sektora trzeciego . . . . .	36
3. Fundamentalne założenia organizacji <i>non profit</i> (publicznych i prywatnych) oraz podmiotów komercyjnych . . . . .	38
4. Cechy lidera transformacyjnego i transakcyjnego . . . . .	88
5. Zarządzanie a przywództwo . . . . .	92
6. Poziomy gotowości przywódcy . . . . .	96
7. Sześć stylów przywództwa Golemana . . . . .	104
8. Cechy osobowości lidera wg Adaira . . . . .	115
9. Skuteczny lider . . . . .	119
10. Model kompetencji menadżerów organizacji samorządowych . . . . .	153
11. Porównanie głównych obszarów działalności organizacji pozarządowych . . . . .	216

## Spis wykresów

1. Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie badania konkurencji . . . . .	246
---	-----

2. Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie monitorowania rozwoju pracowników . . . 251
3. Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowej w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej . . . 256
4. Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie komunikowania z zarządem, pracownikami oraz wolontariuszami . . . . . 264
5. Ocena wiedzy przywódców organizacji pozarządowych w zakresie komunikowania z partnerami . . . . . 267
6. Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie pozytywnego mówienia o sobie i o innych . . . . . 274
7. Porównanie ocen umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie skłaniania innych do realizowania ambitnych wyzwań . . . . . 277
8. Ocena umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej w zakresie dostrzegania i ujawniania konfliktu . . . . . 280
9. Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie mediacji . . . . 281
10. Ocena umiejętności przywódcy organizacji pozarządowej w zakresie identyfikowania szans i zagrożeń . . . . . 284
11. Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowych w zakresie tworzenia struktury stanowisk w organizacji . . . . . 290
12. Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w zakresie rozwijania potencjału ludzi. . . 309
13. Ocena umiejętności przywódców organizacji pozarządowej w zakresie kontrolowania przebiegu wykonywania zadań . . . . . 311
14. Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowej dotyczącej otwartości na różnice kulturowe. . . . . 329
15. Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowych dotyczącej podejmowania dialogu w sytuacjach konfliktowych. . . . . 338

16. Ocena postawy przywódców organizacji pozarządowych wobec tworzenia systemu motywacyjnego w organizacji . . . . .	344
17. Ocena porównawcza postaw przywódców organizacji pozarządowych dotyczących dyscyplinowania siebie i innych . . . . .	347

## Spis rysunków

1. Elementy składowe i granice społeczeństwa obywatelskiego wg Fowlera . . . . .	43
2. Funkcje podmiotów ekonomii społecznej . . . . .	67
3. Autokratyczny i demokratyczny styl kierowania . . . . .	100
4. Siatka stylów kierowania . . . . .	105
5. Pięć poziomów przywództwa . . . . .	122
6. Zadania wielkiego lidera . . . . .	125
7. Struktura kompetencji wg Oleksyna . . . . .	136
8. Kompetencje jako wiedza, umiejętności i postawy . . . . .	139
9. I wariant modeli metod oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych . . . . .	162
10. II wariant modeli metod oceny kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych . . . . .	163
11. Funkcje metody oceny Lider 360° . . . . .	167
12. Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: wiedza . . . . .	169
13. Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: umiejętności . . . . .	180
14. Kompetencje przywódcze w organizacji pozarządowej – obszar: postawy . . . . .	197



Publikacja ma szansę stać się pomocą naukowo-dydaktyczną przy realizacji procesu kształcenia na kierunkach z obszaru nauk społecznych i humanistycznych. Równocześnie to przykład pracy, która w bardzo ciekawy i wielowątkowy sposób analizuje funkcjonowanie liderów w wybranych organizacjach pozarządowych. Pani doktor Joanna Jękot-Łażniak w oparciu o autorską metodologię pokazuje zależności na styku: poziom kompetencji lidera a funkcjonowanie organizacji pozarządowej. W tym względzie książka może być pomocnym podręcznikiem, swoistym „drogowskazem” dla przyszłych liderów lokalnych organizacji pozarządowych.

z recenzji dr hab. Filipa Pierzchalskiego

ISBN 978-83-963801-3-5

