

AUTOREFERAT
przedstawiający opis kariery zawodowej
oraz istotnej aktywności naukowej

dr Łukasz Haromszki

KATEDRA ZARZĄDZANIA KADRAMI
UNIwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, 17 grudnia 2020 r.

Spis treści

1. Imię i nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (Dz.U.2020.85).....	4
5. Informacja o wykazaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni i instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej.....	34
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę.....	37
7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej.....	39

1. Imię i nazwisko

Łukasz Haromszeki

2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

2007 – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, specjalność: zarządzanie personelem

Tytuł rozprawy doktorskiej: *Aksjologiczne wyznaczniki motywacji do pracy*

Promotor: dr hab. Marian Jasiukiewicz, prof. AE – Wrocław.

Recenzenci: dr hab. Mieczysław Dudek, prof. UZ – Zielona Góra,

dr hab. Mieczysław Sobczak, prof. AE – Wrocław.

Dyplom z 29 czerwca 2007.

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Wydział Nauk Ekonomicznych (obecnie Wydział Ekonomii i Finansów)

2002 – tytuł magistra zarządzania i marketingu w zakresie marketingu

Tytuł pracy magisterskiej: *Bezrobocie jako konflikt społeczny*

Promotor: dr hab. Jerzy Jarco, prof. AE – Wrocław.

Dyplom z 28 maja 2002 r.

Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Wydział Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Ekonomii i Finansów)

Pozostałe wykształcenie:

2011-2012 - Uniwersytet Wrocławski – Specjalistyczne Podyplomowe Studia Psychologia Zarządzania

2002-2007 - Studia Doktoranckie w zakresie ekonomii w Akademii Ekonomicznej na Wydziale Nauk Ekonomicznych

2005 - Helsińska Fundacja Praw Człowieka – Szkoła Praw Człowieka (Uprawnienia do prowadzenia badań i szkoleń z zakresu praw człowieka)

2002-2004 - Uniwersytet Wrocławski – Kwalifikacyjne Podyplomowe Studium Filozoficzno-Etyczne (Uprawnienia nauczyciela filozofii i etyki)

2002-2003 - Studium Pedagogiczne, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Ekonomii i Finansów)

2001-2002 - Wojskowa Akademia Techniczna – Podyplomowe Studia: Przywództwo i Komunikacja Społeczna

Wybrane kursy i szkolenia:

2005 - Szkolenie: „Jak skutecznie aplikować o środki z EFS?” i „Budowanie i zarządzanie projektami finansowanymi z EFS” – RCWIP Wrocław

1999 - Diablo Valley College, San Ramon, CA: Courses of Psychology and Professional English

1998 - Kurs języka migowego pierwszego stopnia, Polski Związek Głuchych, Wrocław

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

1.10.2010 - do chwili obecnej - adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

1.10.2009 - 30.09.2010 - asystent w Katedrze Zarządzania Kadrami na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (Dz.U.2020.85)

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu artykułu art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (Dz.U.2020.85), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, przedkładam monografię mojego autorstwa:

Łukasz Haromszeki (2020), Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim, Monografie i Opracowania nr 305, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ISBN 978-83-7695-839-2.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

- **prof. zw. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński**
- **dr hab. Tomasz Rostkowski, prof. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie**

Cele pracy i sposoby ich osiągnięcia

W monografii podejmuje się problematykę liderów lokalnych w społeczeństwie obywatelskim w Polsce. W pracy starano się połączyć wiedzę z różnych dyscyplin i subdyscyplin naukowych, choć jest ona wyraźnie osadzona w naukach o zarządzaniu i jakości.

W dziedzinie nauk społecznych do najistotniejszych z pewnością należy zaliczyć ekonomię i finanse, nauki o komunikacji społecznej i mediach, nauki o polityce i administracji, nauki prawne, nauki socjologiczne i psychologię, w dziedzinie nauk humanistycznych natomiast – filozofię i nauki o kulturze i religii. W pracy dokonano szczegółowej analizy zagadnień z zakresu przywództwa organizacyjnego, władzy i wpływu społecznego oraz społeczeństwa obywatelskiego.

Spółeczeństwo obywatelskie jest podstawą funkcjonowania społeczności lokalnych. Często termin ten wykorzystywany jest jedynie w odniesieniu do aktywności organizacji pozarządowych, co wydaje się krzywdzącym i błędnym uproszczeniem. Społeczeństwo obywatelskie powinno bowiem być budowane na aktywności różnych grup obywateli. Jak wskazuje E. Korolczuk, „kluczem do przyszłości społeczeństwa obywatelskiego jest jego demokratyzacja, w tym przede wszystkim włączanie jak największej grupy osób w podejmowane działania nie jako wolontariuszy, ale pełnoprawnych uczestników” [Korolczuk 2017, s. 7]. Przyjmuje się więc, że dobro wspólnoty i trwałe, zrównoważony rozwój są możliwe przy aktywnym współdziałaniu organizacji i jednostek z trzech sektorów gospodarki – publicznego (samorządowego), prywatnego i pozarządowego, ponieważ jedynie ta triada – samorządność, indywidualna aktywność zawodowa i aktywność pozazawodowa, grupowa, obywatelska – tworzy pełny obraz społeczeństwa obywatelskiego.

Trzonem, motorem napędowym i zapewnieniem trwałości społeczności lokalnej i rozwoju lokalnego są liderzy lokalni. Zgodnie z przyjętym sposobem definiowania **liderzy lokalni** to osoby funkcjonujące w jednym z trzech sektorów gospodarki – głównie samorządowcy, przedsiębiorcy i osoby zaangażowane w działalność trzeciego sektora – posiadające kompetencje przywódcze oraz będące w relacji przywódczej z mieszkańcami społeczności lokalnej, wykazujące się ponadprzeciętną aktywnością, podejmujące i inspirujące działania angażujące pozostałych mieszkańców albo przez uczestniczenie w danej aktywności, albo przez powielanie wzorców osiągania sukcesu zaobserwowanych u lidera [Haromszeki, 2011].

Istotą funkcjonowania liderów lokalnych jest tworzenie relacji przywódczej. Przyjmuje się bowiem, że **przywództwo organizacyjne** to relacja przełożonego z podwładnymi/współpracownikami (w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów, a także wizji, marzeń, planów, wartości, opierająca się na szacunku i zaufaniu do kompetencji przywódcy, a często również zafascynowaniu nim, racjonalnym lub nieracjonalnym zaangażowaniu w realizację współtworzonej wizji rozwoju [Haromszeki 2010, s. 40-41].

Tworzenie i utrzymywanie tejże relacji zależy od bardzo wielu czynników: specyfiki społeczeństwa obywatelskiego, źródeł władzy i wpływu społecznego, rodzajów przywództwa tworzonego na bazie wartości i kompetencji przywódczych oraz oczekiwanego przez różne grupy interesariuszy – zwłaszcza zwolenników przywódcy – podwładnych i współpracowników. W społeczności lokalnej czynniki relacji przywódczej dotyczą w szczególności wartości i kompetencji lidera lokalnego, oczekiwań członków społeczności lokalnej, jej charakteru i wartości wspólnotowych oraz szeregu uwarunkowań zewnętrznych – prawno-politycznych, ekonomiczno-finansowych i socjologicznych.

W społecznościach lokalnych zauważa się dynamiczne zmiany sposobu funkcjonowania organizacji publicznych (samorządowych), prywatnych i pozarządowych, wpływające na zacieranie się granic pomiędzy sektorami. Sektor publiczny, jeszcze kilkanaście lat temu zupełnie odizolowany od uwarunkowań rynkowych, zmierza w kierunku większej racjonalności charakterystycznej dla nowego zarządzania publicznego [Haromszeki, Listwan 2019]. Przedsiębiorstwa, jeszcze niedawno lokalne i słabo związane z biznesem światowym, zostały włączone świadomie lub bezwiednie w silne procesy globalizacyjne [Haromszeki, Listwan, 2019]. Organizacje trzeciego sektora nie czekają już jedynie na publiczne dotacje i drobne datki sponsorów, lecz dynamicznie włączają się w rywalizację o środki z różnych źródeł, zatrudniając w projektach stałych pracowników, a nie jedynie wolontariuszy. Warunki te powodują, że w organizacjach trzech sektorów w Polsce najskuteczniejszym oddziaływaniem na ludzi jest przewodzenie nimi [Haromszeki, 2017]. Jak jednak pokazują wyniki własnych badań empirycznych prezentowane w rozdziałach piątym, szóstym i siódmym niniejszej monografii, mimo wzrastającej liczby podobieństw międzysektorowych wartości i kompetencje oraz preferowane uwarunkowania znacznie różnią się w organizacjach wspomnianych trzech sektorów gospodarki.

Relacja przywódcza lidera lokalnego ze współpracownikami w każdym z trzech sektorów jest inna, bo inne są czynniki ją konstytuujące, ale w każdym z nich wymaga ona ciągłego uwierzytelniania lidera jako człowieka wiarygodnego, ufającego współpracownikom i godnego zaufania, gwarantującego sukces organizacji i jej członków. Skuteczność liderów lokalnych wynika m.in. z kultur organizacyjnych, w których działają [Cameron, Quinn 2006]. oraz odpowiednio dobieranych taktyk wpływu bazujących na dostępnych źródłach władzy [Kožusznik 2005].

Praca nad niniejszą monografią potwierdziła, że przywództwo jest zagadnieniem bardzo chętnie omawianym przez naukowców i praktyków z całego świata. Powstało już prawdopodobnie kilkaset tysięcy rozpraw naukowych na temat władzy, wpływu społecznego i różnych aspektów przywództwa zgodnie z panującymi trendami i oczekiwaniami płynącymi ze świata nauki i biznesu. Badania liderów lokalnych jako filarów społeczeństwa obywatelskiego podejmowane były w różnych krajach świata, w tym także w Polsce. W procesie analizy studiów teoretycznych i badań empirycznych dotyczących przywództwa przeprowadzonych przez naukowców z różnych krajów autor nie natrafił na wielozakresową analizę wartości i kompetencji liderów lokalnych jako przywódców organizacyjnych w społeczeństwie obywatelskim uwzględniającą czynniki intra- i interpersonalne oraz konteksty kultury organizacyjnej i uwarunkowań charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego.

W odniesieniu do tak zdefiniowanej rzeczywistości **głównym problemem badawczym** było określenie czynników intra- i interpersonalnych liderów lokalnych jako przywódców w społeczeństwie obywatelskim.

Na tym tle zarysowuje się **główny cel**, jaki postawił sobie autor niniejszej monografii. Stanowią go identyfikacja i interpretacja kluczowych wartości i kompetencji liderów lokalnych oraz uwarunkowań wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych w społeczeństwie obywatelskim w Polsce, a także zaproponowanie własnych rozwiązań koncepcyjnych – w postaci autorskiego

modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego, które w jakimś stopniu mogłyby stanowić, jeżeli nie własny wkład do nauki czy też rozwoju koncepcyjnego swoistej subdyscypliny naukowej, to przynajmniej inspirację bądź przyczynek do badań dla innych. Chodziło zatem o uwzględnienie różnorodnych czynników, które mogą mieć wpływ na osiąganie sukcesów przywódczych przez liderów lokalnych. W tym kontekście należy uznać, że zarówno praca, jak i prowadzone na jej potrzeby badania mają wielozakresowy¹ charakter.

Na główny cel pracy składały się cele zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. **Celem badań teoretycznych** była identyfikacja i analiza wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników charakteryzujących przywództwo organizacyjne i opracowanie modelu teoretycznego przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Natomiast **cele badań empirycznych**, związanych z praktyczną stroną pracy, stanowiły identyfikacja, analiza i diagnoza wartości i kompetencji liderów lokalnych jako skutecznych przywódców organizacyjnych, ale też – w nawiązaniu do części teoretycznej pracy – weryfikacja autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Zatem oczekiwanym rezultatem było przeprowadzenie konfrontacji wyników badań empirycznych z wynikami badań teoretycznych.

Na tak ogólnie określone cele składały się **cele o znacznie wyższym poziomie szczegółowości**, mianowicie:

- Cel eksploracyjny – poznanie cech badanego zjawiska (przywództwa organizacyjnego liderów lokalnych) przez podjęcie badań teoretycznych i empirycznych, ustalenie zasadniczych czynników i zmiennych kształtujących to zjawisko, odkrycie nieznanych dotąd zależności wpływających na jego efekty, określenie problemu badawczego i wyznaczenie obszarów, które wymagają podjęcia badań o pogłębionym charakterze, sformułowanie wniosków na podstawie dokonanej eksploracji.
- Cel deskryptywny – opisanie badanego fragmentu rzeczywistości i jego kontekstu (przywództwa organizacyjnego liderów lokalnych w społeczeństwie obywatelskim), komparastyka – czyli odniesienie nowych danych do danych już znanych przez ich porównanie, ponadto tworzenie odpowiednich zbiorów kategorii, klasyfikacji czy typologii.
- Cel diagnostyczny – dokonanie diagnozy badanego zjawiska (przywództwa organizacyjnego liderów lokalnych) jako procesu umiejscowionego w określonym kontekście (rodzaj organizacji, dana społeczność lokalna, określone otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne), identyfikacja jego pozytywnych i negatywnych właściwości, dokonanie klasyfikacji czy typologii rozpoznanego stanu rzeczy w praktyce organizacyjnej.
- Cel eksplanacyjny – wyjaśnienie, dlaczego badany fragment rzeczywistości występuje w postaci zdiagnozowanego stanu rzeczy (konfrontacja badań teoretycznych i empirycznych), poszukiwanie przyczyn oraz rzeczywistych

¹ Wielozakresowy w znaczeniu – uwzględniający czynniki intra- i interpersonalne liderów lokalnych, ich wartości i kompetencje przywódcze, uwarunkowania kultury organizacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego w społecznościach lokalnych.

(lub potencjalnych) skutków, poszerzanie teorii dzięki testowaniu przyjętych założeń teoretycznych i koncepcyjnych.

- Cel generatywny – pełniący jednocześnie funkcję inspiratywną względem uprzednio wymienionych celów – obejmuje tworzenie nowych rozwiązań teoretycznych, budowanie nowych koncepcji i modeli (w tym przypadku autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego), określanie nowych relacji wewnętrznych i zewnętrznych badanego zjawiska, tworzenie nowych, ulepszonych rozwiązań dla zdiagnozowanego stanu rzeczy w badanym fragmencie rzeczywistości, tworzenie nowych metod badawczych, w tym pomiarowych; polega on zatem na dostrzeżeniu okazji, które w sposób inspiracyjny generują nowe pomysły.
- Cel aplikacyjny – odnoszący się do praktycznych możliwości wykorzystania wyników przeprowadzonych badań, które mogą dotyczyć usprawnienia działań w różnych obszarach badanej rzeczywistości (organizacjach trzech sektorów gospodarki), ale mogą też obejmować ogólne rekomendacje względem przedmiotu (przywództwa organizacyjnego) i podmiotu (liderów lokalnych) badań w kontekście zdiagnozowanego stanu rzeczy.
- Cel użyteczny – wskazanie korzyści z wyników przeprowadzonych badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, czyli wykorzystanych modeli, koncepcji czy metod, a także rekomendacji sformułowanych w ostatnim etapie procesu badawczego dla praktyki organizacyjnej w zakresie podmiotu i przedmiotu badań.

Osiągnięcie sformułowanych celów było możliwe dzięki zaplanowaniu i przeprowadzeniu odpowiedniego typu badań empirycznych. Po wnikliwej analizie różnych czynników, zdecydowano się na wielozakresowe badania jakościowo-ilościowe liderów lokalnych w trzech sektorach gospodarki – publicznym (samorządowym), prywatnym i pozarządowym, ponieważ jedynie takie podejście mogło dostarczyć danych niezbędnych do dogłębnego opisu i interpretacji istniejącego przywództwa organizacyjnego. **Przedmiotem badań** było przywództwo organizacyjne, a **podmiotem** liderzy lokalni trzech sektorów gospodarki – publicznego (samorządowego), prywatnego i pozarządowego będący w relacji przywódczej z podwładnymi/współpracownikami i osiągający założone cele dzięki tejże relacji.

W nawiązaniu do tak zdefiniowanego problemu badawczego, typu badań (empirycznych badań jakościowo-ilościowych) i celów badań postawiono pytania i hipotezy badawcze. Według przyjętej w nauce klasyfikacji sformułowano hipotezy o charakterze deskryptywnym, które po weryfikacji w nieco bardziej ogólny sposób pozwalają opisać badany fragment rzeczywistości. Wybrano taki rodzaj hipotez ze względu na dużą liczbę pytań badawczych oraz zmiennych ujętych w autorskim modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Sformułowanie wszystkich hipotez korelacyjnych czy kausalnych nie miało sensu, gdyż wygenerowałoby dodatkowy zakres materiału niemożliwy do prezentacji w monografii.

Aby uzyskać rozwiązanie tak postawionego problemu badawczego i przeprowadzić związaną z nim wielozakresową analizę relacji przywódczej, **pytania badawcze** sformułowano w następujący sposób:

1. Jakie grupy wartości liderzy lokalni uznają za najważniejsze w ich indywidualnych hierarchiach wartości?
2. Jakie predyspozycje do pełnienia roli przywódcy przejawiają liderzy lokalni?
3. Jak liderzy lokalni oceniają swoje intrapersonalne kompetencje przywódcze?
4. Jakie role zespołowe preferują liderzy lokalni?
5. Czy liderzy lokalni przejawiają umiejętności myślenia strategicznego?
6. W jaki sposób liderzy lokalni budują relacje z podwładnymi/współpracownikami?
7. Czy liderzy lokalni diagnozują potrzeby podwładnych/współpracowników?
8. Czy liderzy lokalni znają oczekiwania podwładnych/współpracowników?
9. Jak liderzy lokalni oceniają możliwości podwładnych/współpracowników?
10. Jakie taktyki wywierania wpływu na ludzi stosują liderzy lokalni?
11. Jakie style kierowania preferują liderzy lokalni?
12. Czy liderzy lokalni są skłonni do zachowań nieetycznych/nieuczciwych?
13. W jakich warunkach kultury organizacyjnej liderzy lokalni osiągają sukcesy przywódcze?
14. Jakie uwarunkowania kultury organizacyjnej preferują liderzy lokalni w tworzeniu relacji przywódczej z podwładnymi/współpracownikami?
15. Jak liderzy lokalni oceniają społeczeństwo obywatelskie, w tym w szczególności: charakter i poziom lokalnej demokracji oraz aktywności członków społeczności lokalnej/współpracowników?
16. Jak liderzy lokalni oceniają swoje możliwości kreowania rzeczywistości i poziom ich wpływu na społeczność lokalną?
17. Jak wartości i kompetencje lidera lokalnego różnią się ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, rodzaj organizacji, stosunek do wiary religijnej, ocenę swojego życia, ocenę swojej sytuacji materialnej i poczucie wolności?

W nawiązaniu do postawionych pytań badawczych sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- **H1.** Ważnym motywem działań liderów lokalnych są wartości moralne oraz postępowanie w zgodzie z samym sobą.
- **H2.** Istotne cechy liderów lokalnych to aktywność i towarzyskość.
- **H3:** Liderów lokalnych charakteryzuje umiejętność komunikowania się, a nie charakteryzuje ich myślenie strategiczne.
- **H4.** Dominującym stylem kierowania liderów lokalnych jest styl autokratyczny, choć sposoby motywowania ludzi i stosowane taktyki wywierania wpływu dobierają oni na podstawie diagnozy potrzeb różnych interesariuszy.
- **H5.** Rodzaj organizacji, w której liderzy lokalni tworzą relacje przywódcze, i poczucie wolności, różnicują ich pożądane uwarunkowania kulturowe.
- **H6.** Liderzy lokalni mają problem z aktywizacją ludzi, co jest charakterystyczne dla społeczeństwa obywatelskiego w Polsce/społeczności lokalnej.

- **H7.** Płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, rodzaj organizacji, stosunek do wiary religijnej, ocena swojego życia, ocena swojej sytuacji materialnej i poczucie wolności istotnie różnicują liderów lokalnych.

Uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikacja hipotez była możliwa dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych. Badania empiryczne miały wielozakresowy charakter, więc zdecydowano się na wykorzystanie różnych dostępnych, rzetelnych i trafnych kwestionariuszy. W celu uzupełnienia i pogłębienia uzyskanych informacji wykorzystano autorskie kwestionariusze do badania cech indywidualnych, sposobów analizowania rzeczywistości i oddziaływania na ludzi oraz diagnozy stanu społeczeństwa obywatelskiego stanowiącego kontekst występujących relacji przywódczych.

Wywiady kwestionariuszowe charakterystyczne dla badań jakościowo-ilościowych w naukach o zarządzaniu i jakości prowadzono w okresie od listopada 2014 roku do grudnia 2016 roku metodami pomiaru pośredniego, takimi jak wywiad z użyciem papierowej ankiety (*Paper and Pencil Interview – PAPI*), wywiad telefoniczny (*Computer Assisted Telephone Interview – CATI*) i wypełnianie kwestionariusza przez Internet (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*). Respondentami byli liderzy lokalni organizacji trzech sektorów gospodarki: samorządowcy zarządzający jednostkami samorządu terytorialnego lub ich częścią, przedsiębiorcy i menedżerowie z organizacji prywatnych oraz aktywiści zaangażowani w pracę organizacji pozarządowych w danej społeczności lokalnej.

W efekcie przeprowadzonych 348 wywiadów uzyskano dane, które poddano szczegółowej analizie opisowej i korelacyjnej. Dobór próby celowej okazał się reprezentatywny dla każdego z trzech sektorów. Wyniki analizy statystycznej pokazały bowiem dużą jednorodność i wewnętrzną spójność każdej z trzech grup (publiczne – samorządowe, prywatne, pozarządowe) oraz wyraźną rozłączność między nimi.

Omówienie kluczowych zagadnień przedstawionych w monografii

Rezultatem badań teoretycznych było nie tylko zgromadzenie, przeanalizowanie i usystematyzowanie wiedzy na temat przywództwa organizacyjnego liderów lokalnych, ale też zaproponowanie własnych rozwiązań koncepcyjnych, a w szczególności wypracowanie autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Zatem część teoretyczna pracy jest ukierunkowana przede wszystkim na osiągnięcie celów eksploracyjnych, deskryptywnych i generatywnych.

Rezultat badań empirycznych stanowiła weryfikacja autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły odpowiedzieć na pytania sformułowane w tej części procesu badawczego:

1. W jakim układzie hierarchicznym występują wartości liderów lokalnych?
2. Jakie są kluczowe intrapersonalne i interpersonalne kompetencje przywódcze liderów lokalnych?
3. W jakich typach kultur organizacyjnych liderzy lokalni działają, a w jakich chcieliby funkcjonować?

4. Jak liderzy lokalni oceniają społeczeństwo obywatelskie w społecznościach lokalnych oraz własne możliwości wpływania na otaczającą ich rzeczywistość?

W części empirycznej pracy możliwe były zatem konfrontacja wyników badań empirycznych z wynikami badań teoretycznych i sformułowanie zasadniczych konkluzji. Towarzyszyła temu realizacja celów szczegółowych procesu badawczego: eksploracyjnego, deskryptywnego, diagnostycznego, eksplanacyjnego, aplikacyjnego i utylitarnego.

Tak sformułowanim celom, pytaniom i hipotezom badawczym przyporządkowano układ pracy i konwencję przeprowadzonych w niej wywodów. Monografia zaczyna się od zagadnień teoretycznych, których syntetycznym podsumowaniem jest autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Następnie omówiono metodykę badań empirycznych oraz przedstawiono wyniki tychże badań poddane analizie statystycznej. Monografię zakończono podsumowaniem i wnioskami końcowymi w odniesieniu do modelu teoretycznego oraz sformułowanych pytań i hipotez badawczych.

Praca zawiera siedem rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem i zakończonych podsumowaniem oraz wnioskami końcowymi.

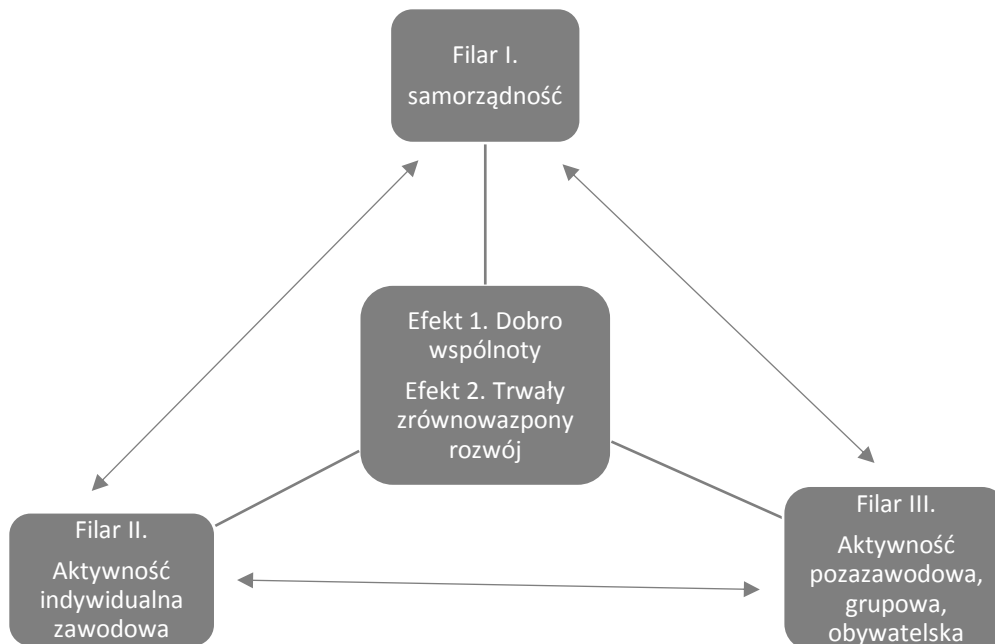
W rozdziale pierwszym autor omawia i interpretuje podstawowe cechy społeczeństwa obywatelskiego oraz źródła władzy i metody wpływu społecznego. W celu wyjaśnienia zjawisk i procesów charakterystycznych dla polskiej specyfiki społeczeństwa obywatelskiego zostały przedstawione koncepcje – liberalna i republikańska. Wskazano pozytywne i negatywne aspekty społeczeństwa obywatelskiego w Polsce (Tabela 1) oraz trójsektorową charakterystykę społeczeństwa obywatelskiego stojącą w sprzeczności ze sposobem jego definiowania podkreślającym istotną rolę jedynie trzeciego sektora [Pietrzyk-Reeves 2006]. W rozdziale przedstawiono wnioski z dyskusji społeczności akademickiej na temat stanu społeczeństwa obywatelskiego, roli społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych, a także omówiono badania opinii Polaków na temat demokracji, wolności, zaufania, współdziałania, poziomu życia i uwarunkowań funkcjonowania organizacji trzech sektorów gospodarki.

Tabela 1. Społeczeństwo obywatelskie w Polsce – aspekty pozytywne i negatywne

Aspekty pozytywne	Aspekty negatywne
Możliwość samodecydowania	Problem połączenia wolności z odpowiedzialnością, aby nie ograniczać wolności człowieka
Troska o dobro wspólne	Narzucanie woli innym w myśl dobra wspólnego
Demokratyzacja działań w sferze lokalnej	Trudność podejmowania decyzji – czasochłonność, spory w kwestiach błahych
Dobrowolne stowarzyszenia, organizacje, ruchy, przedsięwzięcia	Sterowane działanie organizacji pozarządowych, marginalizacja roli sektorów publicznego i prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Rezultatem studiów literaturowych było również wyróżnienie trzech filarów społeczeństwa obywatelskiego w Polsce: 1) samorządności, 2) aktywności indywidualnej zawodowej i 3) aktywności pozazawodowej, grupowej, obywatelskiej, których współistnienie powoduje dwa efekty charakteryzujące społeczeństwo obywatelskie – dobro wspólnoty i trwały zrównoważony rozwój. Ich graficzną prezentację przedstawia rysunek 1.

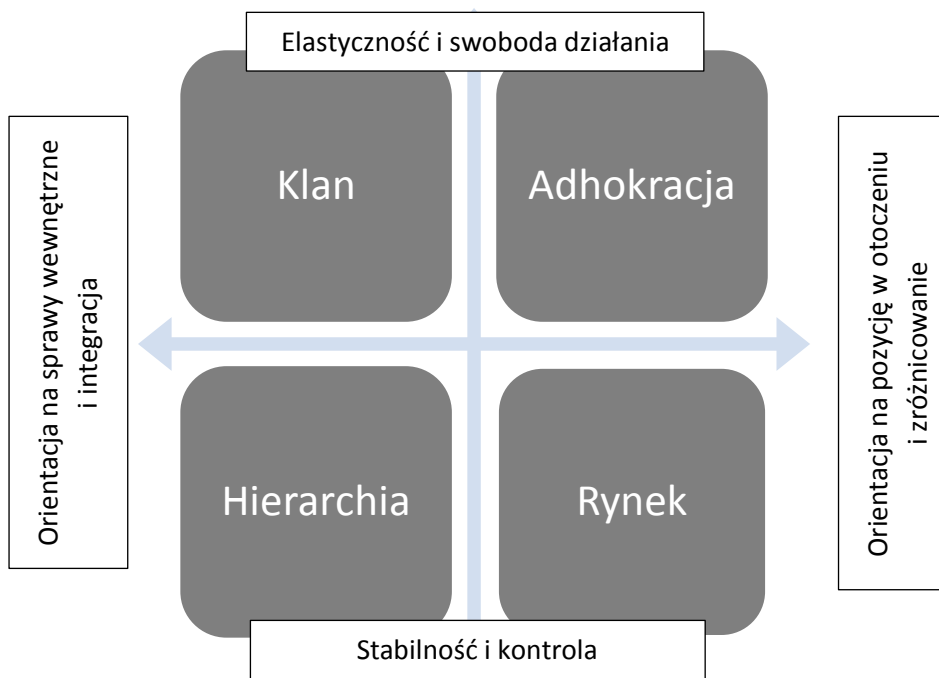


Rys. 1. Relacje między filarami społeczeństwa obywatelskiego i efekty ich działania

Źródło: opracowanie własne.

W **podrozdziale 1.2.** poświęconym władzy i wpływowi społecznemu zaprezentowano różne źródła władzy oraz metody i taktyki wpływania na ludzi w różnych uwarunkowaniach społeczno-kulturowych i kontekstach sytuacyjnych.

Ważny jest szczególnie wpływ uwarunkowań kulturowych na występujące źródła władzy i używane taktyki oddziaływania na ludzi, które z podziałem na cztery typy kultur organizacyjnych przedstawili Cameron i Quinn i które odpowiednio wykorzystane pozwoliły zidentyfikować różnice istotne statystycznie w sposobach przewodzenia liderów lokalnych w organizacjach publicznych (samorządowych), prywatnych i pozarządowych. Podział zaproponowany przez Camerona i Quinna, przedstawia rysunek 2.

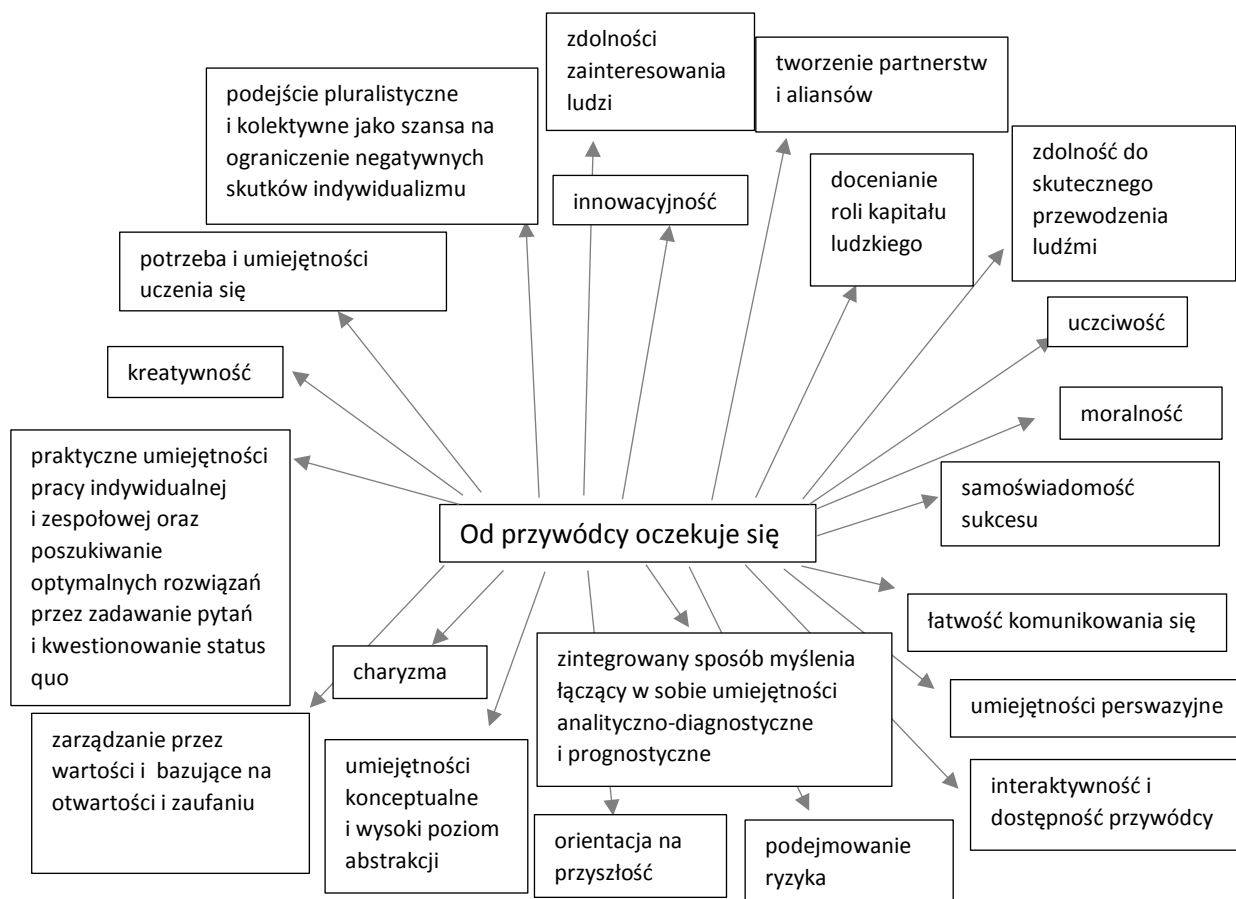


Rys. 2. Model wartości konkurujących w organizacji

Źródło: Cameron, Quinn, 2006, s. 40.

Rozdział drugi poświęcono szczegółowej charakterystyce przywództwa organizacyjnego oraz omówieniu istoty i znaczenia przywództwa z perspektywy zarządzania organizacją. Opisano w nim podstawowe koncepcje i wyniki badań oraz zaprezentowano autorską definicję przywództwa organizacyjnego. Wskazano m.in. różnice między zarządzaniem i przywództwem, menedżerem i przywódcą, a także uzasadniono przyjętą konwencję badawczą przywództwa zgodną z aktualnym rozumieniem podejścia sytuacyjnego. W dalszej części rozdziału omówiono etos przywództwa organizacyjnego w Polsce w kontekście koncepcji i wyników badań prowadzonych nad etycznym przywództwem, zarządzaniem przez wartości, zarządzaniem zaufaniem i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw w różnych częściach świata.

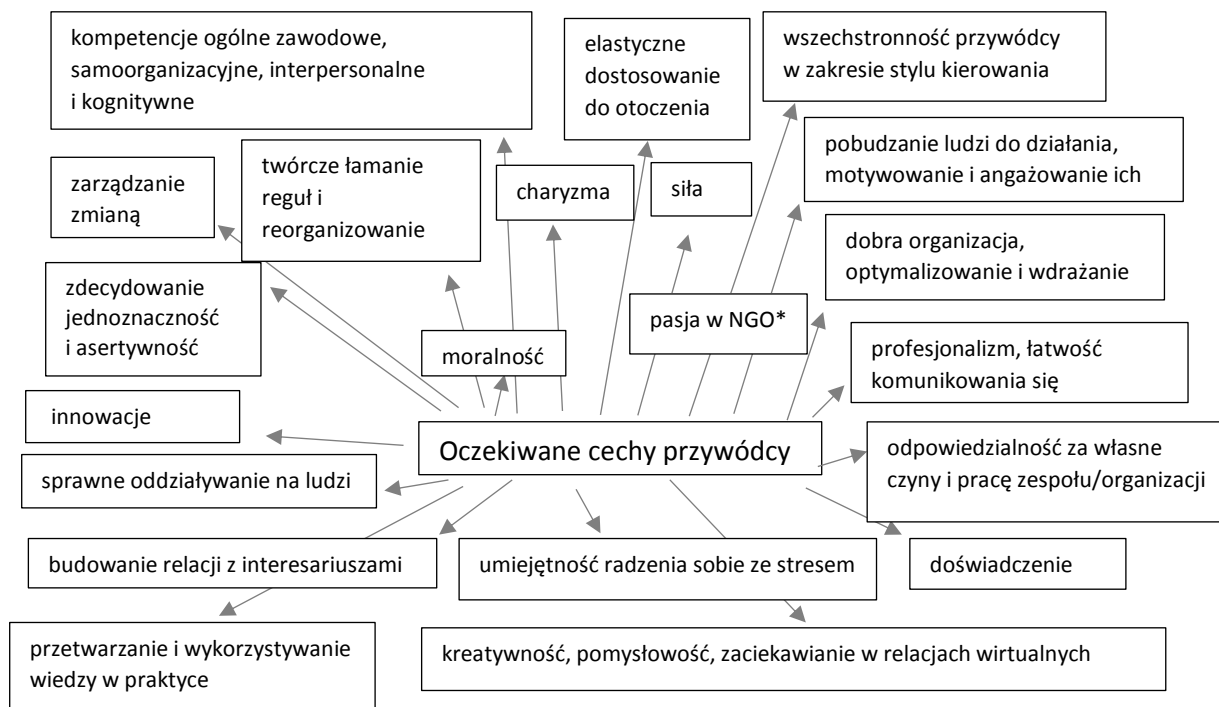
W **rozdziale drugim** omówiono też globalne trendy, wyniki badań własnych i obcych na temat oczekiwań wobec przywódców. Krytyczna analiza literatury i raportów z badań międzynarodowych wykazały, że od globalnych przywódców organizacyjnych oczekuje się m.in. podejścia pluralistycznego i kolektywnego jako szansy na ograniczenie negatywnych skutków indywidualizmu, doceniania roli kapitału ludzkiego, zintegrowanego sposobu myślenia łączącego w sobie umiejętności analityczno-diagnostyczne i prognostyczne oraz zarządzania przez wartości bazującego na otwartości i zaufaniu. Zdiagnozowane oczekiwania wobec przywódców na podstawie globalnych trendów i badań międzynarodowych zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Kluczowe oczekiwania wobec przywódców na podstawie globalnych trendów i badań międzynarodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Określono również oczekiwania wobec przywódców organizacyjnych w Polsce. Zauważono, że istnieją podobieństwa i różnice w oczekiwaniach wobec globalnych przywódców organizacyjnych i wobec przywódców organizacyjnych w Polsce. Podstawowa różnica polega na dominującej opinii w Polsce, że przywódcy to ponadprzeciętne jednostki decydujące o sukcesie organizacji a nie jak wskazują globalne trendy – osoby współistniejące w myśl przywództwa kolektywnego. Oczywiście osób ponadprzeciętnie przewodzących ludźmi może być więcej niż jedna w każdej organizacji, mogą one funkcjonować na różnych szczeblach zarządzania i w różnych obszarach organizacji lub nie pełnić formalnej funkcji menedżerskiej – ale muszą być, ponieważ ich istnienia oczekują pracownicy. Muszą oni zgodnie z oczekiwaniami m.in. elastycznie dostosowywać się do otoczenia oraz sprawnie komunikować się z ludźmi, pobudzając ich do działania. Zaobserwowane cechy oczekiwane od przywódców organizacyjnych w Polsce zaprezentowano na rysunku 4.



Rys. 4. Kluczowe oczekiwania wobec przywódców w Polsce

*NGO (non-government organization) – organizacja pozarządowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

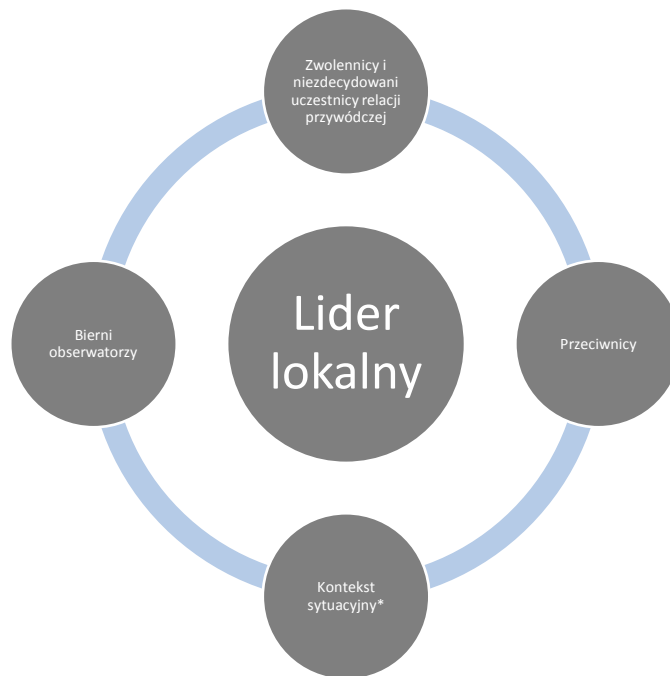
W **rozdziale drugim** scharakteryzowano również typologie kompetencji menedżerskich i przywódczych oraz zaprezentowano zestawienie czynników intra- i interpersonalnych (Tabela 2).

Tabela 2. Kluczowe kompetencje przywódcze

Kompetencje przywódcze	
Czynniki intrapersonalne	Czynniki interpersonalne
<p>chęć samorozwoju, pewność siebie, dążenie do rezultatów, elastyczność myślenia, energia, etyka i przestrzeganie wartości, generowanie nowych pomysłów, gotowość do uczenia się, innowacyjność, koncentracja na jakości, kreatywność, krytyczna analiza pomysłów, kultura osobista, logiczne myślenie, myślenie strategiczne, nastawienie na wynik, obiektywizm, odpowiedzialność, odwaga kierownicza, porządkowanie informacji, przewidywanie sytuacji na rynku i zachowań innych, przyswajanie nowej wiedzy/informacji, radzenie sobie ze stresem, samokontrola, spostrzegawczość, sumienność, szerokie horyzonty, świadomość organizacyjna, umiejętności: analityczne, ICT, wytrwałość</p>	<p>asertywność, charyzma, budowanie relacji ze współpracownikami, delegowanie uprawnień i zadań, empatia, orientacja na cel i działanie, efektywność, komunikatywność, identyfikacja z organizacją, podejmowanie ryzyka, pozytywne nastawienie, profesjonalizm, przedsiębiorczość, przekazywanie informacji, rozwiązywanie konfliktów i problemów rozwój podległych pracowników, tolerancja niejasności, tworzenie relacji, tworzenie wizji umiejętność nawiązywania kontaktów, podejmowania decyzji, pracy w zespole, prezentacji, wyszukiwania informacji, wiarygodność, wpływanie na kulturę organizacji, wrażliwość społeczna, wywieranie wpływu, wyznaczanie priorytetów, wzbudzanie zaufania, zaangażowanie, zarządzanie czasem, pod presją, procesami, zespołem, zmianami, zdolność do adaptacji, znajomość języków obcych, motywowanie pracowników, negocjowanie, planowanie i organizowanie</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Opis uniwersalnych... 2019].

Rozdział trzeci zawiera charakterystykę liderów lokalnych i oczekiwań wobec nich, społeczności lokalnej w odniesieniu do społeczeństwa obywatelskiego oraz uwarunkowań prawno-politycznych, ekonomiczno-finansowych i socjologicznych. Istotne czynniki przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego w społeczności lokalnej to nie tylko zwolennicy i niezdecydowani uczestnicy relacji przywódczej, ale również przeciwnicy i bierni obserwatorzy oraz występujący kontekst sytuacyjny (różne typy uwarunkowań omówione w podrozdziale 3.3. monografii). Graficzną prezentację zależności między czynnikami konstytuującymi społeczność lokalną przedstawiono na rysunku 5.

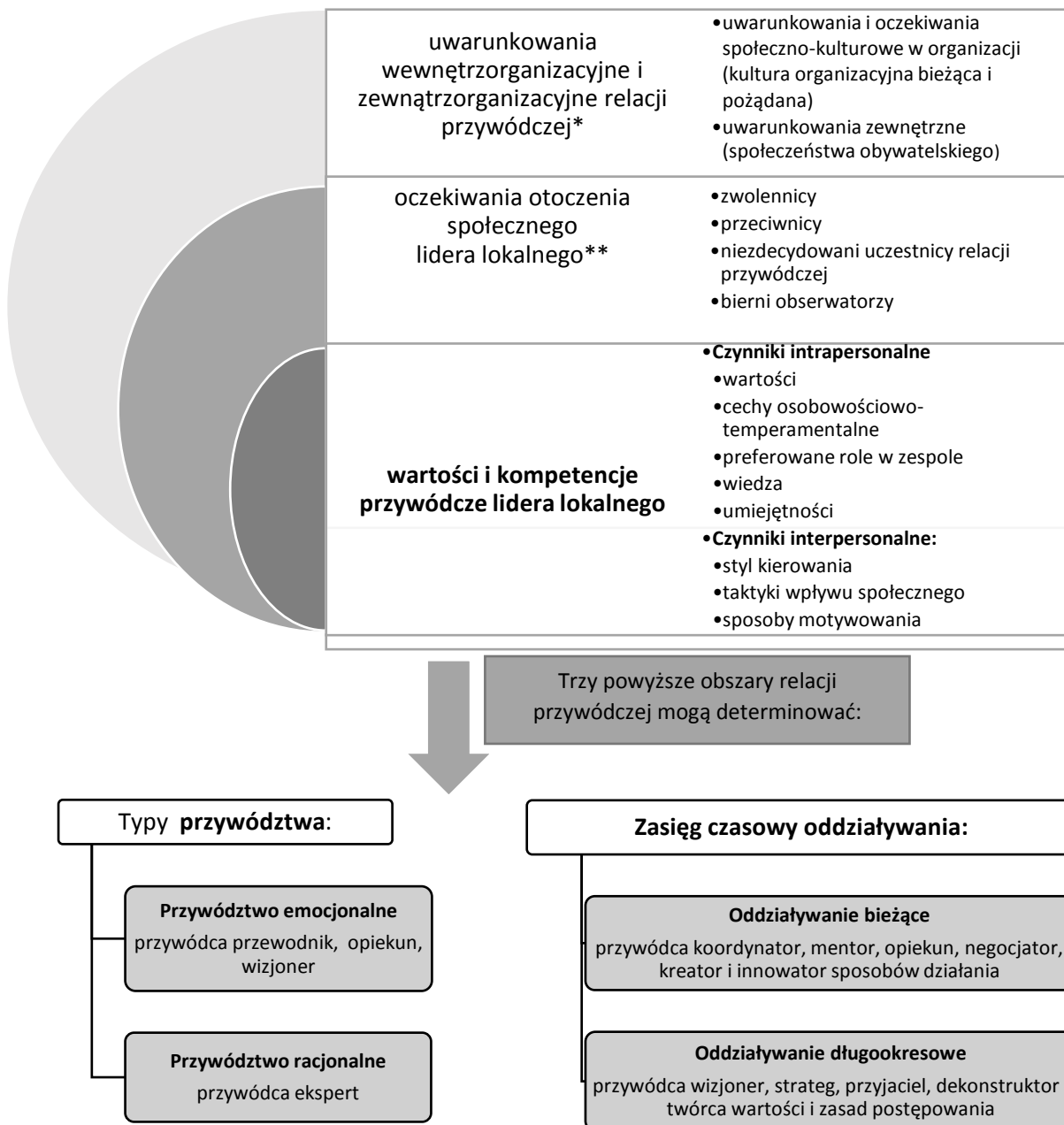


Rys. 5. Zależności między czynnikami konstytuującymi społeczność lokalną

* Kontekst sytuacyjny, czyli różne typy uwarunkowań omówiono omówionych w podrozdziale 3.3 monografii.

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział trzeci zakończono prezentacją autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego (rysunek 6). W podrozdziale 3.4. omówiono elementy modelu i zależności między nimi oraz dokonano operacjonalizacji wprowadzającej w zagadnienia metodyczne zaprezentowane w rozdziale czwartym.



* Badania w tym zakresie prowadzono wcześniej. Krytyczna analiza literatury i wyniki badań uwarunkowań przywództwa organizacyjnego została zaprezentowana w podrozdziałach 1.1., 3.2. i 3.3 monografii. Ocenę istniejących uwarunkowań z perspektywy liderów lokalnych zaprezentowano w rozdziale 7.

** Badania oczekiwań ludzi wobec liderów lokalnych prowadzono wcześniej. Krytyczna analiza literatury i wyniki badań oczekiwań wobec przywódców organizacyjnych zaprezentowano w podrozdziale 2.2 monografii. Oczekiwania wobec liderów lokalnych jako przywódców organizacyjnych przedstawiono w podrozdziale 3.1 opracowania. Oczekiwania otoczenia społecznego wobec liderów lokalnych w różnych aspektach relacji przywódczej opisano w rozdziałach 5-7 monografii.

Rys. 6. Autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego

Źródło: opracowanie własne.

W **rozdziale czwartym** uwagę skupiono na omówieniu problemu badawczego i celach wielozakresowych badań liderów lokalnych, opisano dobór próby, a także zastosowane w badaniach empirycznych metody i narzędzia badawcze. Wyjaśniono również zasadność użycia poszczególnych metod i narzędzi w celu odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacji hipotez badawczych, a tym samym – pośrednio – autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Zdefiniowano podmiot badań, respondentów oraz wskazano sposoby operacjonalizacji modelu i użyteczności zastosowanych narzędzi psychometrycznych do zbadania ważnych dla modelu cech.

W **rozdziale piątym** opisano rezultaty analiz empirycznych dotyczących czynników intrapersonalnych lidera lokalnego. Podrozdział 5.1. poświęcono identyfikacji, analizie i diagnozie indywidualnych hierarchii wartości liderów lokalnych. W podrozdziale 5.2. wyróżniono i poddano analizie intrapersonalne czynniki kompetencji przywódczych lidera lokalnego – cechy osobowości i temperamentu, preferowane role w zespole oraz wiedzę i umiejętności. Zaprezentowano i wyjaśniono podobieństwa i różnice między liderami lokalnymi ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, stosunek do wiary religijnej, rodzaj organizacji, sytuację materialną, ocenę własnego życia i poczucie wolności.

Rozdział szósty obejmuje kwestie dotyczące czynników interpersonalnych kompetencji przywódczych, takich jak style kierowania, taktyki wpływu i sposoby motywowania adekwatne do oczekiwań współpracowników i preferowane przez liderów lokalnych z powodu posiadanych cech, wiedzy i umiejętności (omówionych w rozdziale piątym). Uzyskane wyniki poddano analizie zależności między zmiennymi oraz zestawiono, podobnie jak w poprzednim rozdziale, z różnicami wśród liderów lokalnych ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, stosunek do wiary religijnej, rodzaj organizacji, sytuację materialną, ocenę swojego życia i poczucie wolności.

Rozdział siódmy jest oceną uwarunkowań relacji przywódczej z perspektywy liderów lokalnych. W podrozdziale 7.1. przedstawiono analizy aktualnie panującej i pożądaną przez liderów kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem różnic występujących w organizacjach publicznych (samorządowych), prywatnych i pozarządowych. W podrozdziale 7.2. zaprezentowano i omówiono opinie liderów na temat poziomu aktywności społeczności lokalnych, poczucia wpływu na otaczającą rzeczywistość, potrzeby rządów „silnej ręki” i cech demokracji w Polsce.

Podsumowanie i wnioski końcowe to ostatnia formalnie i merytorycznie wyodrębniona część pracy, zawierająca zestawienie poczynionych w monografii ustaleń. Zaprezentowano w niej kompleksową weryfikację autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego, hipotez i pytań badawczych omówionych fragmentarycznie we wcześniejszych rozdziałach pracy.

Omówienie wyników badań empirycznych zaprezentowanych w rozdziałach 5, 6 i 7 monografii w odniesieniu do pytań i hipotez badawczych przedstawiono w następnej części autoreferatu.

Syntetyczne podsumowanie w odniesieniu do pytań i hipotez badawczych oraz autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego

W kontekście dokonanych w pracy ustaleń założony cel można uznać za osiągnięty. Ustalono bowiem kluczowe wartości i kompetencje liderów lokalnych w społeczeństwie obywatelskim w Polsce, a przy tym zaproponowano rozwiązania koncepcyjne mające formę autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego, który można uznać za wkład własny do nauki i inspirację do badań dla innych. Poza tym zidentyfikowano szereg czynników, które mogą mieć wpływ na osiąganie sukcesów przywódczych przez liderów lokalnych, i pozytywnie zweryfikowano autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego.

Osiągnięto tym samym cele szczegółowe, a mianowicie:

- cel eksploracyjny – dogłębnie przeanalizowano przywództwo organizacyjne liderów lokalnych,
- cel deskryptywny – opisano przywództwo organizacyjne w kontekście istniejącej wiedzy na temat przywództwa i liderów lokalnych w społeczeństwie obywatelskim,
- cel diagnostyczny – zbadano przywództwo organizacyjne liderów lokalnych w kontekście kultur organizacyjnych charakterystycznych dla sektora publicznego (samorządowego), prywatnego i pozarządowego oraz uwarunkowań społeczeństwa obywatelskiego w Polsce,
- cel eksplanacyjny – skonfrontowano autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego z wynikami badań empirycznych, uzyskując odpowiedzi na temat przyczyn i skutków istniejącego stanu rzeczy,
- cel generatywny – stworzono autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego i przeprowadzono autorskie wielozakresowe badania empiryczne,
- cel aplikacyjny – uzyskano wiedzę przydatną do tworzenia i utrzymywania relacji przywódczych w organizacjach trzech sektorów gospodarki,
- cel utylitarny – wskazano korzyści z autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego i wyników badań empirycznych dla różnych grup interesariuszy.

Przeprowadzony w pracy wywód oraz eksplikacje dostarczyły argumentów pozwalających odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze. Wnioski są następujące:

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło grup wartości, jakie liderzy lokalni uznają za najważniejsze w swoich hierarchiach wartości. Odpowiedź na to pytanie była istotna, ponieważ wartości człowieka, ułożone hierarchicznie, stanowią jego stałą strukturę motywacyjną. Efektem dużego znaczenia poszczególnych wartości są określone postawy i zachowania człowieka. Zachowania natomiast, jeśli mają prowadzić do skuteczności lidera lokalnego, muszą być społecznie akceptowane. Przeprowadzone badania teoretyczne dowiodły, że szczególnie wyraźnie podkreśla się rolę wiarygodności przywódcy organizacyjnego. Prezentowane w pracy wyniki badań innych autorów pokazują, że wiarygodnego przywódcę powinny charakteryzować szczególnie: prawość, kompetencja,

odwaga, moc organizacyjna, przystępny styl bycia, otwarty umysł, nadążanie za rozwojem wypadków, pomysłowość i zdolność do adaptacji [Williams 2009, ss. 63-65]. Ważne są również: kwestionowanie procesu, czyli stawianie pytań, a nie tylko akceptowanie *status quo*, poszukiwanie szans, eksperymentowanie i wypróbowywanie nowych pomysłów i możliwości, inspirowanie wspólnych wizji, pozyskiwanie poparcia innych osób przez nawiązywanie kontaktów i dialog, umożliwienie innym działania – ułatwianie im skutecznego wykonywania pracy, wzmacnianie innych z wykorzystaniem ich mocnych stron, pielęgnowanie współpracy przez sojusze i koalicje, kształtowanie drogi i znajdowanie nowych ścieżek, dawanie przykładu, co może wymagać wyrzeczeń, świętowanie dokonań i uznanie dla wkładu innych ludzi [Kouzes, Posner 1996]. W literaturze wskazuje się, że wiarygodność uzyskuje się przez: tworzenie dobrych, przekonujących wizji i efektywne wcielanie ich w życie, stawianie poprzeczki wysoko – zarówno sobie, jak i innym, kształtowanie i demonstrowanie spójnych zachowań, tryskanie energią i dodawanie jej innym, okazywanie ekscytacji, wyrażanie pewności siebie, poszukiwanie sukcesu, osiąganie go i wykorzystywanie, umożliwianie innym efektywnego działania, okazywanie osobistego wsparcia innym i angażowanie się w ich sprawy, odczuwanie empatii, wyrażanie wiary w innych ludzi [Nadler, Tushman 1996]. Szczególnie ważnym aspektem wiarygodności są szacunek i zaufanie, charakteryzujące etyczne przywództwo polegające na docenianiu wartości etycznych i moralnych [Bauman 2018, s. 251-274; Amiridis, 2018, s. 15-29]

W ujęciu pragmatycznym oczekuje się od przywódcy sprawności intelektualnej niezbędnej do krytycznej oceny rzeczywistości i trafnych decyzji w danych uwarunkowaniach organizacyjnych [Witkowski, Stopyra 2010; Terelak, Baczyńska 2008; Wagner, Sternberg 1985; Neisser i in. 1996, Nęcka 2003].

W wyniku weryfikacji autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego i przedstawionych charakterystyk skutecznych przywódców organizacyjnych w zakresie wartości istotnych dla liderów lokalnych zauważono, że głównymi składnikami ich hierarchii wartości są wartości moralne: dobroć, honor, miłość bliźniego, pokój, pomaganie innym, prawdomówność, rzetelność, szczerość, uczciwość, uprzejmość, życzliwość i wartości prawdy: inteligencja, logiczność, mądrość, obiektywność, otwarty umysł, rozumienie, szerokie horyzonty umysłowe, wiedza.

W wyniku prowadzonych badań empirycznych potwierdzono ponadto, że liderzy lokalni posiadają hierarchie wartości zgodne z charakterystyką skutecznego przywódcy organizacyjnego, w szczególności duże znaczenie wartości moralnych i prawdy, co potwierdza, że mogą oni realizować się w ramach przywództwa etycznego, oraz że jest szansa na zachowania racjonalne i dużą przewidywalność zachowań liderów lokalnych. Zaskakujące było, że duże znaczenie wartości moralnych nie predestynuje liderów lokalnych do wykorzystywania jedynie etycznych/uczciwych taktyk wpływu. Tym samym, zgodnie z uzyskanymi wynikami, mniejsze znaczenie wartości moralnych nie powoduje znacznie swobodniejszego stosowania taktyk nieetycznych/nieuczciwych. Zagadnienie to wydaje się interesujące poznawczo, więc planuje się pogłębienie tej kwestii w przyszłości. Wydaje się, że uzyskane wyniki są interesujące nie tylko dla naukowców, ale i praktyków działających w organizacjach trzech sektorów gospodarki.

Drugie pytanie badawcze dotyczyło predyspozycji liderów lokalnych do odgrywania roli przywódcy. Dokonane ustalenia prowadzą do wniosku, jak już wskazywano w pytaniu 1, że szczególnie ważna jest wiarygodność przywódcy. Oprócz wartości powinien on mieć predyspozycje do roli przywódcy organizacyjnego. Zalicza się do nich cechy temperamentu – aktywność i towarzyskość [Haromszeki 2011], cechy osobowości, takie jak niski poziom makiawelizmu [Wojciszke 2011] ograniczający skłonność do manipulowania ludźmi [Rothbard 2004] oraz potrzebę doświadczeń, świadomość wielości opinii i poglądów – wypowiedanie własnych i tolerowanie innych, orientację na przyszłość, siłę i możliwości do realizacji zadań osobistych i społecznych, ukierunkowanie na przyszłe działania, zaufanie do porządku społecznego, wiarę w prawdziwość, przewidywalność i kalkulowalność życia społecznego, poczucie sprawiedliwości rozdzielczej, uznanie dla edukacji, treningu, samodoskonalenia się, szacunek dla godności innych [Polakowska-Kujawa 1999]. Przyjmuje się, że skuteczny przywódca organizacyjny jest etyczny, więc powinien nie przejawiać skłonności do kłamstwa [Ekman 1997]. Przywódca powinien również przyjmować przede wszystkim rolę naturalnego lidera w zespole [Goleman, Boyatzis, McKee 2002; Belbin 2003]. Od przywódcy organizacyjnego oczekuje się sprawności komunikowania się [Haromszeki 2016], podejścia strategicznego charakterystycznego dla realizacji wizji [Krawiec 2009] i formułowania mierzalnych celów strategicznych [Haromszeki 2016].

W odniesieniu do przedstawionych oczekiwań w wyniku weryfikacji autorskiego modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego w badaniach empirycznych zauważono, że liderów lokalnych cechują: aktywność, towarzyskość, tendencja makiawelistyczna wpływająca na wybierane taktyki wpływu, ale nieobniżająca skuteczności oddziaływania, takie cechy osobowościowe jak: potrzeba nowych doświadczeń, otwartość na innowację i zmianę, siła i możliwości do realizacji zadań osobistych i społecznych oraz świadomość wielości opinii i poglądów. Liderzy lokalni częściej skłonni są zataić informację niż przekazać nieprawdę. W wyniki analizy danych zaobserwowano jednak, że liderzy nadający duże znaczenie wartościom moralnym i cechujący się niskim poziomem makiawelizmu chętniej prześlą nieprawdę informację niż zatają ją. Osoby nadające małe znaczenie wartościom moralnym natomiast raczej zatają informację niż prześlą nieprawdę.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych potwierdzono, że liderzy lokalni mają cechy predestynujące ich do odgrywania roli przywódców organizacyjnych. Zgodnie z posiadanymi preferencjami są jednak również skłonni do kłamstwa czy instrumentalnego traktowania ludzi. Liderzy lokalni są wewnątrzsterowni i otwarci na doświadczenie.

Określono, że kluczowe predyspozycje liderów lokalnych to: potrzeba delegowania zadań, potrzeba nowych doświadczeń, otwartość na innowację i zmianę, siła i możliwości do realizacji zadań osobistych i społecznych, świadomość wielości opinii i poglądów (wypowiedania własnych i tolerowania innych), aktywność i towarzyskość.

W wyniku odpowiedzi na **trzecie pytanie badawcze** ustalono, że liderzy lokalni oceniają swoje kompetencje intrapersonalne dość wysoko, choć mają świadomość braków w wiedzy i umiejętnościach, dotyczy to zwłaszcza osób z mniejszych miejscowości będących liderami w organizacjach publicznych i pozarządowych. Mają też świadomość swoich mocnych stron wynikających z posiadanego potencjału osobowościowo-temperamentalnego.

Odpowiedź na **czwarte pytanie badawcze** wskazała, że preferowane przez liderów lokalnych role w zespole są zależne od posiadanych cech. Najbardziej preferowaną rolą dla osób, które charakteryzuje cecha temperamentu – aktywność, jest rola człowieka akcji, a najmniej preferowane są człowiek grupy i perfekcjonista. Rola człowieka grupy charakterystyczna jest dla liderów lokalnych o wysokim poziomie towarzyskości. Liderzy lokalni o wysokim poziomie makiawelizmu preferują rolę człowieka akcji, a liderzy lokalni o niskim poziomie makiawelizmu – rolę człowieka grupy.

Piąte pytanie badawcze dotyczyło umiejętności myślenia strategicznego. Potwierdzono wcześniejsze obserwacje i wyniki badań prezentowane w niniejszej monografii, stanowiące, że osoby oddziałujące na ludzi w Polsce przeważnie nie myślą strategicznie, działają *ad hoc* lub planują działania głównie w perspektywie jednego roku [Mączyński, Wyspiański 2011]. Liderzy lokalni mają niewielką umiejętność myślenia strategicznego.

Liderzy lokalni potwierdzili kwestie ujęte w **szóstym pytaniu badawczym**, dotyczące potrzeb i oczekiwań. Ustalono mianowicie, że ważnym czynnikiem tworzenia relacji przywódczej jest poznanie potrzeb i oczekiwań podwładnych/współpracowników.

Zebrane od respondentów dane z zakresu **siódmego pytania badawczego**, potwierdzają, że liderzy lokalni diagnozują potrzeby swoich współpracowników. Dokonane w odniesieniu do **ósmego pytania badawczego** ustalenia prowadzą do wniosku, że liderzy lokalni znają oczekiwania swoich podwładnych/współpracowników, dzięki czemu mogą osiągać sukcesy przywódcze, zaspokajając ich potrzeby oraz oferując im preferowane kierunki rozwoju. Sukces liderów lokalnych wynika przede wszystkim z szacunku, jakim darzą ich współpracownicy za posiadane kompetencje i stosowane style oddziaływania. Liderzy lokalni wykorzystują przeważnie etyczne taktyki wpływu, choć nie są one domeną jedynie osób nadających duże znaczenie wartościom moralnym i cechujących się niskim poziomem makiawelizmu. Wśród liderów lokalnych dominuje negocjacyjny styl kierowania. Liderzy lokalni z organizacji publicznych (samorządowych) i prywatnych preferują styl autokratyczny (zorientowany na zadania), a liderzy z organizacji trzeciego sektora – style demokratyczny (zorientowany na ludzi) i zintegrowany. Znajomość oczekiwań podwładnych/współpracowników daje im szansę nie tylko na utrzymywanie sprawności i skuteczności wynikającej z dużej elastyczności, ale również na budowanie relacji przywódczej w długim okresie.

W wyniku analizy odpowiedzi na **dziewiąte pytanie badawcze** ustalono ponadto, że badani przywódcy diagnozują nie tylko potrzeby, ale i możliwości współpracowników. Zaobserwowano, że liderzy lokalni mają wiedzę na temat swoich współpracowników i podejmują działania zgodne z ich oczekiwaniami. Liderzy lokalni wysoko oceniają możliwości podwładnych/współpracowników, nie zauważając raczej luki kompetencyjnej w ich wiedzy i umiejętnościach. Jeśli ją dostrzegają, to podejmują działania w celu jej zniwelowania.

Dziesiąte pytanie badawcze dotyczyło taktyk wywierania wpływu, jakie stosują liderzy lokalni. W wyniku badań teoretycznych ustalono, że charakterystyczne dla przywódcy organizacyjnego powinny być taktyki etyczne/uczciwe, takie jak: przewodzenie przez przykład i szacunek, używanie racjonalnej perswazji, budowanie reputacji znawcy danego zagadnienia,

ustalanie wzajemnych korzyści, legitymizacja prośby (wynikająca z istniejących zasad i przepisów postępowania), inspirujący apel, bycie czarującym, okazywanie emocji, konsultacje z innymi osobami (np. członkami zespołu, społeczności) przed podjęciem decyzji, tworzenie koalicji, bycie graczem zespołowym (jeśli jest to potrzebne w danym kontekście społeczno-kulturowym), angażowanie się w realizację zadań. Przywódcy organizacyjni nie powinni stosować natomiast taktyk nieetycznych: umyślnego makiawelizmu, delikatnej manipulacji ludźmi i sytuacją, nadmiernej presji, poniżania, ingracji, żartów i drwin, odwołania się do wyższej instancji. DuBrin przyznaje, że większość ludzi jedynie cztery pierwsze taktyki traktuje jako nieetyczne i dewiacyjne, a następne trzy – jako mieszczące się w ramach działań etycznych, chociaż nie w pełni szczerze [DuBrin 2010]. W kulturach bardziej emocjonalnych zaobserwowano natomiast, że często stosuje się taktyki asertywności i ingracji [Kipnis, Schmidt 1983].

Podczas badań empirycznych zaobserwowano, że liderzy lokalni wykorzystują taktyki zarówno etyczne/uczciwe, jak i nieetyczne/nieuczciwe, choć te pierwsze stosują znacznie częściej. Z taktyk etycznych/uczciwych najczęściej wykorzystywane są przewodzenia przez przykład i szacunek oraz angażowanie się w realizację zadań. Wśród taktyk nieetycznych/nieuczciwych dopuszczają stosowanie nadmiernej presji, jeśli wymaga tego sytuacja, odwoływanie się do wyższej instancji oraz delikatnej manipulacji ludźmi i sytuacją. Podejście niemakiaweliczne ma zastosowanie przede wszystkim w kulturze klanu zorientowanej na budowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami, w której unika się również innych nieetycznych taktyk wpływu. Taktyka makiawelizmu jest natomiast dopuszczalna w kulturach nastawionych na rozwój i ukierunkowanych prorynkowo. Respondenci jako niedopuszczalne w oddziaływaniu na ludzi uznają przede wszystkim poniżanie pracowników, jeśli jest to korzystne w danej sytuacji. Istotne zmienne wpływające na stosowanie taktyk wywierania wpływu zarówno etycznych/uczciwych, jak i nieetycznych/nieuczciwych to poziom makiawelizmu i znaczenie wartości moralnych w indywidualnych hierarchiach wartości.

Jedenaste pytanie badawcze dotyczyło stylów kierowania preferowanych przez liderów lokalnych. Zgodnie z prezentowanym w literaturze podejściem we współczesnych organizacjach powinno się preferować styl demokratyczny, bo jest bardziej przyjazny ludziom, wiąże się z wyższą satysfakcją i mniejszym stresem pracowników. Pracownicy mogą, jak wskazują różne pozycje literatury, wyżej cenić styl demokratyczny kierowania ludźmi [Sikorski 2006; Santorski 2014] lub, jak pokazują badania m.in. J. Mączyńskiego i Wyspiańskiego, preferować styl autokratyczny [Mączyński, Wyspiański 2011]. W praktyce różnica między preferencjami pracowników co do stylu kierowania wynika z chęci współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji i większej autonomii lub potrzeby unikania odpowiedzialności i funkcjonowania w uwarunkowaniach wyraźnie zdefiniowanych, stabilnych i niezmiennych. Liderzy lokalni, wykorzystując swój potencjał osobowościowo-temperamentalny, budują relacje ze współpracownikami przeważnie zgodne z ich oczekiwaniami. Takie podejście może być jedną z przyczyn ich sukcesów przywódczych w społecznościach lokalnych. Ponadto w badaniach empirycznych ujawniono, że liderzy lokalni preferują styl negocjacyjny bez względu na czynniki ich charakteryzujące, w tym typ organizacji, w której działają.

Odpowiadając na **dwunaste pytanie badawcze**, należy wskazać, że liderzy lokalni są skłonni również do zachowań nieetycznych/nieuczciwych, choć są one mniej preferowane niż taktyki etyczne/uczciwe i charakterystyczne dla osób nadających mniejsze znaczenie wartościom moralnym i cechującym się wysokim poziomem makiawelizmu.

Nie jest chyba zaskakujące, że dokonane ustalenia dotyczące kultury organizacyjnej pokrywają się z wcześniej sformułowanymi przypuszczeniami. Odpowiadając bowiem na **trzynaste pytanie badawcze**, należy potwierdzić, że różni liderzy lokalni osiągają sukcesy przywódcze w różnych typach kultur organizacyjnych. W wyniku analizy literatury zauważono, że kontekstem dla kultur organizacyjnych w Polsce może być uwarunkowana historycznie kultura nieufności [Sztompka 2002, s. 308-324]. Specyfika kultur organizacyjnych w polskich organizacjach może być rezultatem różnej roli poszczególnych wymiarów kultury, opisanych przez G. Hofstede'a ze współpracownikami [Hofstede, Hofstede 2007], F. Trompenaars i C. Hampden-Turner [2002], a najpełniej zdiagnozowanymi przez B. Bjerkego [2004]. Analizę przywództwa w organizacji należy wykonywać w kontekście wymiarów kulturowych, takich jak: dystans władzy, skłonność do unikania niepewności, orientacja społeczna, podejście do czasu, stosunek do zmian, zaufanie do innych, cele, stosunek do środowiska, miara sukcesu, relacje, rozwiązywanie problemów, sposób sprawowania władzy, komunikacja i pożądane umiejętności. W literaturze spotyka się też rozróżnienie na kultury profektywnościowe i antyefektywnościowe [Kozioł, Wojtovicz 2001]. Zaprezentowane charakterystyki kultur organizacyjnych znajdują odzwierciedlenie w typologii K. S. Camerona i R. E. Quinna [2006] zawierającej kulturę klanu, adhokracji, rynku i hierarchii.

W badaniach empirycznych ustalono, że liderzy lokalni osiągają sukcesy przywódcze we wszystkich czterech typach kultur organizacyjnych – klanu, hierarchii, rynku i adhokracji. W zależności od indywidualnych preferencji i predyspozycji czują się w nich najlepiej, ponieważ wymogi kulturowe są dostosowane do ich indywidualnych hierarchii wartości i potrzeb.

Czternaste pytanie badawcze dotyczyło uwarunkowań kulturowych, jakie preferują liderzy lokalni w tworzeniu relacji przywódczej ze współpracownikami. Zauważono, że przywódcy organizacyjni w organizacjach publicznych (samorządowych) akceptują kulturę hierarchii istniejącą obecnie w organizacji, ponieważ jest ona pożądanym przez nich rozwiązaniem. Uzyskane wyniki potwierdzają, że osoby funkcjonujące w organizacjach publicznych (samorządowych) cenią uporządkowanie i schematyczność w pracy. Oprócz kultury hierarchii w jednostkach samorządu terytorialnego występuje kultura klanu. Liderzy lokalni z organizacji prywatnych potwierdzają natomiast, że najbardziej charakterystyczne dla nich są kultury adhokracji i rynku. Przedsiębiorstwa bowiem są zależne od zewnętrznych interesariuszy oraz kreatywności w tworzeniu nowych rozwiązań pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku. Liderzy z organizacji pozarządowych natomiast najlepiej czują się w kulturze klanu, której podstawą są bliskie, nieformalne relacje tworzone wokół wspólnych wartości. Kultura ta jest wszak kwintesencją współpracy i ducha zespołowego.

Potwierdzono również, że liderzy lokalni są skuteczni w warunkach, w których działają, ponieważ te uwarunkowania kulturowe są przez nich preferowane – w nich czują się najlepiej i w nich mogą w pełni zaprezentować swoje kompetencje przywódcze.

Piętnaste pytanie badawcze, dotyczące oceny społeczeństwa obywatelskiego z perspektywy liderów lokalnych, było okazją do skonfrontowania ustaleń badań teoretycznych zaprezentowanych w podrozdziałach 1.1 i 3.2 niniejszej pracy z wynikami badań empirycznych. Badania teoretyczne, analiza wyników badań innych autorów i wcześniej prowadzonych przez autora badań aktywności społeczności lokalnych dowiodła, że w społecznościach lokalnych istnieją uwarunkowania trudne do jednoznacznej oceny. Dyskusja w środowisku naukowym, uwzględniająca różne koncepcje i wyniki badań wykazała odmienne opinie na temat stanu społeczeństwa obywatelskiego – tego, czy jest to faktycznie społeczeństwo obywatelskie, czy sterowane działania organizacji pozarządowych poszukujących zwolenników i realizatorów. Uznano, że rzeczywiste inicjatywy oddolne mogą zachodzić jedynie w małych społecznościach lokalnych [Społeczeństwo obywatelskie...2010]. Analiza badań prowadzonych przez CBOS wykazała ponadto, że w Polsce wzrasta liczba osób przekonanych o wpływanu na otaczającą rzeczywistość, pozytywnie oceniających system demokratyczny jako rozwiązanie optymalne dla kraju i społeczności lokalnych. Nastawienie Polaków trzeba więc traktować jako stan pożądany i wyzwanie dla liderów lokalnych, ponieważ respondenci w tym samym badaniu nisko oceniają stan demokracji w Polsce. Rośnie liczba organizacji sektora pozarządowego w Polsce, ale ich działalność często opiera się na wolontariacie wykonującym polecenia, nie zaś na świadomym kształtowaniu rzeczywistości przez intencjonalną i ukierunkowaną aktywność własną. Daleko jeszcze Polakom do społeczeństwa, w którym jednostka sama decyduje o swoim życiu prywatnym (rozwój społeczności lokalnej) i zawodowym.

W odniesieniu do zaprezentowanej charakterystyki w badaniach empirycznych zweryfikowano stan społeczeństwa obywatelskiego z perspektywy liderów lokalnych. Przywódcy organizacyjni w organizacjach trzech sektorów gospodarki w społecznościach lokalnych oceniają aktywność współpracowników w trakcie realizowanych zadań raczej jako średnią. Poziom aktywności współpracowników, zdaniem liderów lokalnych, jest wynikiem ogólnego poziomu aktywności indywidualnej i grupowej w społeczeństwie polskim, w tym w społecznościach lokalnych. Powinna ona być wyższa, ale i taki poziom aktywności pozwala na realizację różnych inicjatyw w społeczności lokalnej dzięki odpowiedniemu podejściu liderów lokalnych. Problemem podczas wykonywania zadań w społeczności lokalnej jest indywidualistyczny charakter polskiej demokracji – bowiem najczęściej wskazywanymi przez badanych liderów lokalnych jej cechami były wolność osobista i wolność gospodarcza.

Odpowiedź na **szesnaste pytanie badawcze** potwierdziła znaczenie i rolę liderów lokalnych w kreowaniu rzeczywistości organizacyjnej. Liderzy lokalni mają świadomość, że wpływają na otaczającą ich rzeczywistość. Najsilniejsze poczucie wpływu na otoczenie mają liderzy z organizacji publicznych (samorządowych). Wynika to nie tylko z ich wewnątrzsterowności, ale również z rzeczywistych możliwości na danym terenie. Większość liderów lokalnych nie uważa, że Polska, w tym społeczność lokalna, potrzebuje rządów silnej ręki. Wyjątek stanowią liderzy lokalni z obszarów wiejskich określający siebie jako osoby głęboko wierzące.

Siedemnaste pytanie badawcze dotyczyło podobieństw i różnic między wartościami i kompetencjami liderów lokalnych ze względu na ich płeć, wiek, wykształcenie,

miejsce zamieszkania, rodzaj organizacji, stosunek do wiary religijnej, ocenę swojego życia, ocenę swojej sytuacji materialnej i poczucie wolności. W wyniku prowadzonych badań zaobserwowano istotne statystycznie różnice wśród liderów lokalnych.

Mężczyźni wyżej niż kobiety cenią wartości hedonistyczne i prawdy. Kobiety najwyżej cenią zdrowie, bycie sobą i dobro dzieci, mężczyźni – bycie sobą, zdrowie i realizację swoich zainteresowań. Częściej mężczyźni niż kobiety uznają poziom posiadanej wiedzy za wystarczający oraz są przekonani o sprawnym komunikowaniu się z ludźmi. Kobiety wykazują większe ukierunkowanie na sprawy wewnętrzne i integrację, charakterystyczne dla kultur klanu i hierarchii, mężczyźni natomiast – orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie występujące w kulturach rynku i adhocracji. Liderzy lokalni mężczyźni zdecydowanie wyżej niż kobiety oceniają indywidualną aktywność zawodową oraz aktywność grupową członków społeczności lokalnej. W wyniku analizy potwierdzono, że kobiety częściej niż mężczyźni mają poczucie, że raczej nie wpływają na otaczającą je rzeczywistość.

Zaobserwowano, że im osoby są młodsze, tym wyżej cenią wartości hedonistyczne niż moralne i święte. Osoby starsze zdecydowanie większe znaczenie nadają zwłaszcza wartościom świętym niż osoby z pozostałych kategorii wiekowych. Znacznie wyższy poziom wiedzy charakteryzuje osoby w średnim wieku. Im liderzy lokalni są starsi, tym niżej cenią kultury adhocracji, rynku i hierarchii, natomiast wyżej – kulturę klanu. W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że opinie na temat poziomu indywidualnej aktywności zawodowej członków społeczności lokalnej spadają proporcjonalnie do wieku badanych liderów lokalnych. Najniżej indywidualną aktywność pozazawodową oceniają liderzy lokalni w średnim wieku. Najniżej aktywność grupową w społeczności lokalnej oceniają zaś najmłodszy przywódcy organizacyjni. Zauważono ponadto, że najmłodszy liderzy lokalni znacznie częściej niż starsi respondenci wskazują, że raczej nie mają wpływu na otaczającą ich rzeczywistość, a rządów silnej ręki raczej oczekują najmłodszy i najstarszy liderzy lokalni.

Liderzy lokalni z wyższym wykształceniem cenią bycie sobą, zdrowie i dobro dzieci. Osoby bez wyższego wykształcenia natomiast za najważniejsze uznają zdrowie, odpowiedzialność za własne decyzje i bycie sobą. Liderzy lokalni najlepiej wykształceni najmniej preferują kulturę hierarchii. Znacznie bardziej przekonane o wystarczalności swojej wiedzy i posiadanych umiejętnościach komunikowania są osoby bez wyższego wykształcenia. Przywódcy organizacyjni z wyższym wykształceniem natomiast zdecydowanie wyżej oceniają poziom aktywności w realizowanych zadaniach niż osoby bez wyższego wykształcenia. W wyniku analizy zaobserwowano ponadto, że liderzy lokalni z wyższym wykształceniem są częściej przekonani, że mają istotny wpływ na otaczającą ich rzeczywistość. Zdecydowanie bardziej przekonani o potrzebie sprawowania w społeczności lokalnej rządów silnej ręki są przywódcy organizacyjni bez wyższego wykształcenia.

Liderzy zamieszkujący wieś najwyżej cenią bycie sobą, realizację swoich zainteresowań i zdrowie. Liderzy zamieszkujący małe miasto natomiast za najważniejsze uznają bycie sobą, zdrowie i na równi – odpowiedzialność za własne decyzje, realizację swoich zainteresowań i zdobycie uznania wśród innych. Liderzy zamieszkujący średnie miasto jako najważniejsze wartości wybierają zdrowie, dobro dzieci i bycie sobą. Liderzy z dużego miasta cenią na równi zdrowie oraz spokój i bezpieczeństwo, na drugim miejscu wymieniają dobro dzieci i bycie sobą,

a na trzecim – obronę własnego światopoglądu. Liderzy z mniejszych miejscowości najwyżej oceniają aktywność indywidualną i grupową członków społeczności lokalnej. Liderzy lokalni zamieszkujący duże miasto (powyżej 500 tys. mieszkańców) najrzadziej wskazują, że społeczność lokalna potrzebuje rządów silnej ręki. Przeciwnego zdania są liderzy lokalni z obszarów wiejskich, którzy jako jedyna kategoria badanych wskazują na istotną rolę silnego przywództwa.

Wartości hedonistyczne najwyżej cenią osoby niewierzące, a najniżej – osoby głęboko wierzące. Liderzy określający siebie jako osoby wierzące cenią zdrowie, dobro dzieci i bycie sobą. Liderzy obojętni wobec religii za najważniejsze uznają zdrowie, bycie sobą, korzystanie z życia i realizację swoich zainteresowań. Niezdecydowani, ale przywiązani do tradycji wybierają przede wszystkim bycie sobą, zdrowie i dobro dzieci. Osoby niewierzące za najważniejsze uznają bycie sobą, realizację swoich zainteresowań i korzystanie z życia. Liderzy lokalni określający siebie jako osoby niewierzące mają największe poczucie wpływu na otaczającą ich rzeczywistość. Najbardziej ostrożni w deklaracjach w tym zakresie są głęboko wierzący respondenci. Analiza wyników ujawniła duże zróżnicowanie w opiniach na temat roli silnego przywództwa z względu na stosunek do wiary. Aż dziewięciu na dziesięciu liderów lokalnych określających siebie jako osoby głęboko wierzące uznaje, że rządy silnej ręki są potrzebne w Polsce i społeczności lokalnej.

Liderzy lokalni z organizacji publicznych (samorządowych) najwyżej cenią wartości moralne i święte. Przywódcy z organizacji prywatnych najwyżej cenią wartości hedonistyczne i estetyczne. Respondenci z organizacji publicznych (samorządowych) za najważniejsze uznają zdrowie, spokój i bezpieczeństwo oraz dobro dzieci i bycie sobą. Badani z organizacji prywatnych cenią przede wszystkim bycie sobą, zdrowie i realizację swoich zainteresowań. Liderzy z organizacji pozarządowych jako ważne wskazują na pierwszym miejscu – zdrowie i bycie sobą, na drugim – dobro dzieci i odpowiedzialność za własne decyzje, a na trzecim – spokój i bezpieczeństwo oraz wolność osobistą. Liderzy lokalni z organizacji prywatnych oceniają poziom swojej wiedzy wyżej niż liderzy w organizacjach publicznych i pozarządowych. Liderzy lokalni przyznają, że przeważnie sprawnie komunikują się z ludźmi. W wyniku analizy ustalono, że liderzy z organizacji prywatnych i publicznych (samorządowych) częściej niż pozarządowych pozytywnie oceniają swój poziom komunikowania się z ludźmi. Liderzy z organizacji prywatnych wyżej cenią styl zorientowany na zadania niż na ludzi. Liderzy organizacji pozarządowych preferują styl demokratyczny (zorientowany na ludzi). Przywódcy z organizacji publicznych (samorządowych) preferują kulturę hierarchii, liderzy z przedsiębiorstw – kultury rynku i adhokracji, a aktywiści z trzeciego sektora – kulturę klanu. Liderzy lokalni z organizacji publicznych i pozarządowych znacznie wyżej oceniają aktywność współpracowników w trakcie realizowanych zadań. Aktywność grupową w społeczności lokalnej najniżej oceniają liderzy z organizacji pozarządowych. Zgodnie z przewidywaniami największe poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość mają liderzy lokalni z organizacji publicznych. Potrzebę rządów silnej ręki w Polsce i społeczności lokalnej znacznie częściej odczuwają liderzy z organizacji publicznych i pozarządowych, choć i w tych kategoriach dominują odpowiedzi przeczące tej potrzebie.

Liderzy lokalni mający zdecydowane poczucie wolności wyżej cenią wartości hedonistyczne, prawdy i estetyczne. Osoby deklarujące, że raczej czują się wolne, wyższą wagę przywiązują do wartości świętych niż liderzy lokalni ze zdecydowanym poczuciem wolności. Osoby czujące się zdecydowanie wolne najczęściej wybierają bycie sobą. Kolejne wskazywane przez nich odpowiedzi to zdrowie i korzystanie z życia. Badani mający poczucie jedynie częściowej wolności cenią najbardziej zdrowie, spokój i bezpieczeństwo oraz dobro dzieci i bycie sobą. Przywódcy organizacyjni mający zdecydowane poczucie wolności częściej przyznają, że posiadają wystarczającą wiedzę i umiejętności komunikowania się do kreowania relacji przywódczych niż osoby z ograniczonym poczuciem wolności. Kultury hierarchii i klanu preferują liderzy lokalni mający ograniczone poczucie wolności. Przywódcy organizacyjni ze zdecydowanym poczuciem wolności deklarują, że najlepiej czują się w kulturach adhocracji i rynku. Zgodnie z przewidywaniami silnego wodza częściej potrzebują liderzy lokalni, którzy raczej czują się wolni, niż respondenci o zdecydowanym poczuciu wolności.

W kategoriach oceny liderów lokalnych ich sytuacji materialnej i oceny ich życia nie ujawniono istotnych różnic.

Weryfikację hipotez umożliwiło zidentyfikowanie pewnych prawidłowości istotnych ze względu na sformułowany problem badawczy oraz cel badań. W wyniku badań empirycznych ustalono, że ważnym motywem działań liderów lokalnych są wartości moralne oraz postępowanie w zgodzie ze sobą. Poza tym istotne cechy liderów lokalnych to aktywność i towarzyskość. Są one silnie skorelowane z rolami preferowanymi przez liderów lokalnych w związku z charakterem relacji przywódczej, jaką tworzą ze współpracownikami. Potwierdziły się też przypuszczenia sformułowane podczas badań teoretycznych, według których przywódców (a także menedżerów) w różnego typu organizacjach, w tym i liderów lokalnych, charakteryzuje umiejętność komunikowania się, a nie charakteryzuje ich myślenie strategiczne.

Nastąpiła natomiast falsyfikacja hipotezy badawczej dotyczącej stylu kierowania preferowanego przez liderów lokalnych. Nie jest to bowiem styl autokratyczny, wielokrotnie przywoływany w monografii, lecz styl negocjacyjny – jeszcze bardziej charakterystyczny dla dominującego w Polsce podejścia bazującego na elastyczności i braku myślenia strategicznego przywódców organizacyjnych.

Pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą dotyczącą preferowanej kultury organizacyjnej ze względu na rodzaj organizacji i poczucia wolności liderów. Ustalono bowiem, że zarówno rodzaj organizacji, jak i poczucie wolności badanych mają znaczny wpływ na pożądane przez liderów lokalnych uwarunkowania kulturowe.

W kolejnej hipotezie badawczej przyjęto, że liderzy lokalni mają problem z aktywizacją ludzi, co jest charakterystyczne dla społeczeństwa obywatelskiego w Polsce. Częściowa pozytywna weryfikacja tej hipotezy wynika z faktu, że początkowo aktywność współpracowników/członków społeczności lokalnej nie jest zbyt duża i pojawia się problem z ich aktywizacją. Determinacja i kompetencje przywódcze liderów lokalnych powodują jednak, że problem ten znika na kolejnych etapach realizacji zadania.

Odnosząc się do ostatniej hipotezy badawczej, należy wskazać, że istnieją różnice w wartościach liderów lokalnych wynikające z płci, wieku, wykształcenia, rodzaju organizacji, stosunku do wiary religijnej, oceny swojego życia, oceny swojej sytuacji materialnej i poczucia wolności liderów lokalnych. Występują np. różnice w intrapersonalnych kompetencjach przywódczych, ale najwyraźniej widać je w takich kategoriach, jak wiek, płeć, rodzaj organizacji i miejsce zamieszkania. Zmiennymi różnicującymi liderów lokalnych pod względem preferowanych przez nich stylów kierowania są stosunek do wiary religijnej i typ organizacji. Częściowa weryfikacja tej hipotezy jest też wynikiem różnic między liderami lokalnymi jedynie w niektórych aspektach społeczeństwa obywatelskiego omówionych w podrozdziale 7.2, takich jak np. potrzeba rządów silnej ręki, najwyraźniej wskazywana przez osoby z obszarów wiejskich oceniających siebie jako osoby głęboko wierzące. W innych aspektach różnice te są niejednoznaczne lub nie występują.

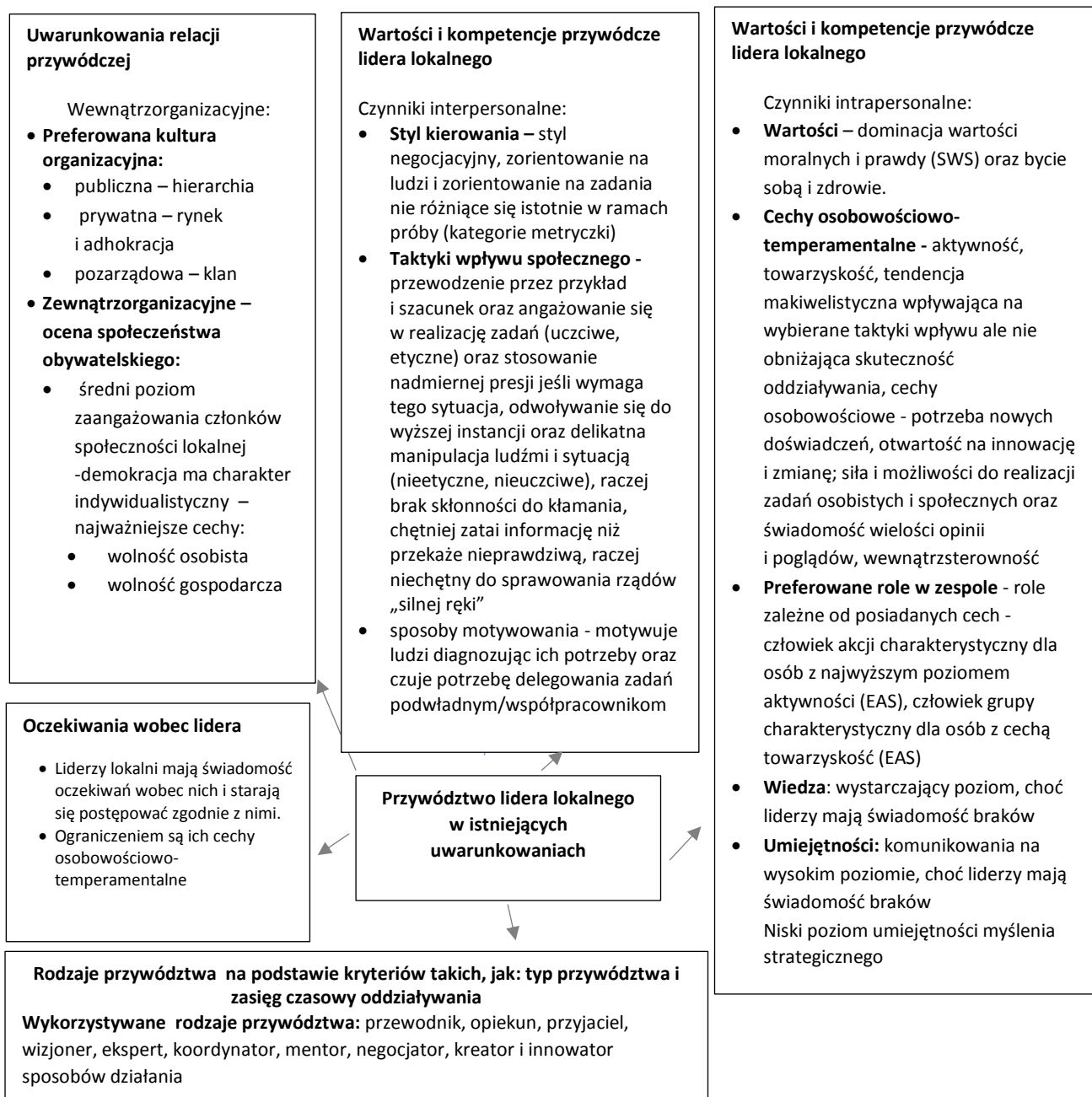
W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że liderzy lokalni ze względu na wyznawane wartości i posiadane kompetencje intra- i interpersonalne, aktualny i preferowany kontekst kultury organizacyjnej oraz zewnętrzne uwarunkowania społeczeństwa obywatelskiego reprezentują wszystkie rodzaje przywództwa organizacyjnego wyróżnione, biorąc pod uwagę typ przywództwa i zasięg czasowy wskazane w autorskim modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego.

Liderzy lokalni realizują się w ramach przywództwa emocjonalnego – jako przywódca przewodnik, opiekun, wizjoner. Przywódca przewodnik i przywódca opiekun to osoby z dominującą cechą temperamentu, jaką jest towarzyskość. Przywódca wizjoner łączy w sobie towarzyskość i aktywność. Z kolei liderzy lokalni wykazujący się większą racjonalnością oraz wyższymi umiejętnościami w racjonalnej perswazji wpisują się w typ przywódcy eksperta. Liderzy lokalni zdecydowanie najlepiej odnajdują się w przywództwie bieżącym niż długookresowym, odgrywając role charakterystyczne dla przywódcy koordynatora, mentora, opiekuna, negocjatora, kreatora i innowatora sposobów działania.

Podjęcie długookresowe, w przypadku badanych liderów lokalnych, opiera się raczej na kreowaniu wizji i budowaniu długotrwałej relacji przywódczej charakterystycznej dla przywódcy wizjonera i przywódcy przyjaciela niż wymagającego ustalenia celów, analizy rzeczywistości i prognozowania przywództwa charakterystycznego dla stratega oraz dekonstruktora i twórcy wartości i zasad postępowania.

W wyniku badań teoretycznych ustalono, że dobry przywódca powinien być etyczny i moralny, aby być skuteczny (zob. np. [Covey 2008; Karaszewski 2011, s. 85-103; Gwiazda 2002, s. 17; Robbins 2003, Krawiec 2009, s. 164]). Badania empiryczne dowiodły jednak, że różne wartości i kompetencje przywódcze liderów lokalnych i stosowane przez nich sposoby oddziaływania – również nieetyczne – prowadzą do podobnych efektów. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że to źle, ponieważ podejście do rzeczywistości opierające się na dominujących kanonach wartości moralnych nie jest jedynym, które prowadzi do pozytywnych efektów, takich jak np. współistnienie w społeczeństwie obywatelskim uwzględniające potrzeby i oczekiwania różnych kategorii społecznych.

Jak już wspomniano, w badaniach empirycznych pozytywnie zweryfikowano założenia przyjęte w autorskim modelu przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego. Wyniki weryfikacji tego modelu zaprezentowano na rysunku 6.



Rys. 7. Przywództwo organizacyjne lidera lokalnego na podstawie badań liderów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wkład w rozwój dyscypliny naukowej

Wydaje się zatem, że prezentowana monografia odpowiada na pojawiające się zapotrzebowanie i wypełnia istniejącą lukę poznawczą. Według mojej wiedzy monografia stanowi pierwszą tak dogłębną analizę relacji przywódczej w organizacjach trzech sektorów gospodarki w społecznościach lokalnych w Polsce.

Za wkład w rozwój dyscypliny naukowej można uznać autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego, w którym ujęto wartości i kompetencje przywódcze (intra- i interpersonalne) oraz uwarunkowania kultur organizacyjnych i społeczeństwa obywatelskiego. Nowatorskie wydaje się również zaplanowanie i przeprowadzenie jakościowo-ilościowych wielozakresowych badań empirycznych wykorzystujący szereg różnych narzędzi oraz czynników ważnych dla przywództwa sytuacyjnego dotyczących samego lidera oraz kontekstów wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych, w których działa.

Literatura cytowana w Autoreferacie

- Amiridis K., *The shadow of Sophocles: Tragedy and the ethics of leadership*, Business Ethics Quarterly, 28, 1, January 2018.
- Bauman D.C., *Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business*, Business Ethics Quarterly, 28, 3, July 2018, s. 251-274, ISSN 1052-150X DOI: 10.1017/beq.2017.31.
- Belbin R.M., *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2008.
- DuBrin A.J., *Principles of Leadership*, South-Western Cengage Learning, 2010.
- Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.
- Gwiazda A., *Etyczny menedżer*, Manager, nr 10, 2002.
- Haromszki Ł., *Management students' expectations towards organizational leaders. Polish case in the context of other CEE countries*, Journal of Intercultural Management, vol. 8, no. 4, 2016.
- Haromszki Ł., *Przywództwo w czasie kryzysu*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 131, Wrocław 2010.
- Haromszki Ł., *Skuteczni liderzy lokalni*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Haromszki Łukasz: *Preferowane style kierowania ludźmi w organizacjach trzech sektorów gospodarki*, w: *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce* / Wojtaszczyk Katarzyna (red.), 2017, ISBN 9788365766090, ss. 217-229.
- Haromszki Ł., Listwan T., *Organisational Leaders in Public Institutions: Operating Amidst the Prevalent and Desirable Organisational Culture*, w: *Leadership across Cultures* / Sułkowski Łukasz, Mączyński Jerzy, Przytuła Sylwia (red.), *New Horizons in Management Sciences*, 2019, ISBN 9783631797730, ss. 89-107.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007.
- Karaszewski R., *Przywództwo – aspekty etyczne*, Prakseologia, nr 151, 2011.

- Kipnis D., Schmidt S.M., *An Influence Perspective on Bargaining within Organizations*, [w:] M.H. Bazerman, R.J. Lewicki (red.) *Negotiating in Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.
- Korolczuk E., *Spółeczeństwo obywatelskie w Polsce – kryzys czy nowe otwarcie?*, Instytut Studiów Zaawansowanych, Seria: Analizy, Spółeczeństwo, grudzień 2017.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Do Leaders Make A Difference?* [w:] M. Useem *Do Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
- Kozioł L., Wojtowicz A., *Kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej w firmie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 561, 2001, s. 197-198.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- Mączyński J., Wyspiański D., *Differences on organizational practices and preferred leader attributes between polish managers studies in 2010/2011 and 1996/1997*, Journal of Intercultural Management, vol. 3, no. 2, 2011.
- Nadler D.A., Tushman M.L., *Do Leaders Make A Difference?* [w:] M. Useem (red.), *Mastering Management*, Financial Times Guide, London 1996.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Jr., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., Halpern, D. F., Loehlin, J. C., Perloff, R., Sternberg, R. J., & Urbina, S., *Intelligence: Knowns and unknowns*. American Psychologist, 51(2), 77–101. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.2.77>, 1996.
- Nęcka E., *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk 2003.
- Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
- Pietrzyk-Reeves D., *Esej „Spółeczeństwo obywatelskie”*, 2006, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Esej,Spoleczenstwo,Obywatelskie,805.htm>, dostęp: 23.06.2011.
- Polakowska-Kujawa J., *Socjologia ogólna*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999.
- Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.
- Rothbard M., *O nową wolność. Manifest libertariański*, Fundacja Instytut L. von Misesa, 2004.
- Santorski J., *Metaskrypt lidera*, Wydawnictwo Jarosław Szulski & Co, Warszawa 2014.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Spółeczeństwo obywatelskie: mity i rzeczywistość*, Fundacja Batorego 8.02.2010. http://www.batory.org.pl/programy_operacyjne/debaty/2010/spoleczenstwo_obywatelskie_mity_i_rzeczywistosc, dostęp: 30.08.2018.
- Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002.
- Terelak J., Baczyńska A., *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury, Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wagner R.K., Sternberg R.J., *Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 49(2) 1985.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Witkowski S.A., Stopyra L., *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115,, 2010.
- Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa 2011.

5. Informacja o wykazaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni i instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

a) Za istotną aktywność naukową realizowaną w zespole międzynarodowym składającym się z członków reprezentujących różne uczelnie w Europie i Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej można uznać projekt badawczy pt. „Zmiany w ZZL – Praktyki stosowane w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych usytuowanych w Europie Środkowej i Wschodniej oraz w Polsce (CEEIRT)”.

Badania przeprowadzono w 2019 roku. Międzynarodowy Zespół Badawczy z Europy Środkowej i Wschodniej (CEEIRT), w którego skład wchodzi badacze z różnych uniwersytetów regionu Europy Środkowej i Wschodniej – kontynuuje wieloletni projekt badawczy, którego przedmiotem są zmiany zachodzące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych. Badania prowadzone są od roku 2009. Ja dołączyłem do zespołu w 2019 roku. Celem badań przeprowadzonych w 2019 było poznanie aktualnych i przyszłych wyzwań stawianych zarządzaniu zasobami ludzkimi przez współczesne, złożone i dynamicznie zmieniające się uwarunkowania.

Członkami projektu są osoby reprezentujące oprócz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu następujące uczelnie:

- University of Forestry, VERN University Zagreb,
- Czech Technical University in Prague,
- University of Economics, Prague,
- University of Pécs ,
- Szent István University ,
- Ainur Abdrazakova Lanzhou University of Finance & Economics,
- Corvinus University of Budapest,
- Babeş-Bolyai University, ClujNapoca,
- St. Petersburg State University, Faculty of Economics,
- University of Novi Sad,
- J. Selye University Faculty of Economics,
- University of Ljubljana,
- Henley Business School, University of Reading,
- Eastern Kentucky University, Department of MGT, MKT
- and IB, University Limerick².

Publikacje z badań realizowanych w ramach tego projektu w 2019 roku są w przygotowaniu i będą publikowane w czasopiśmie międzynarodowym w najbliższych latach. Toczą się prace nad monografią pt. International Management Handbook (Nemzetközi menedzsment). (Blahó-Czakó-Poór, eds.), która ma być wydana w pierwszej połowie 2021 roku.

² Szczegółowe informacje na temat tego zespołu są na:

- wersja polska: <http://www.ceeirt-hrm.eu/PL/members.html>

- wersja angielska: <http://www.ceeirt-hrm.eu/EN/members.html>

b) Kolejną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni jest projekt pt. „Badanie potrzeb klientów firm doradczych (konsultantów) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i USA – 2019-2020” realizowany przez InterCons Research Team (ICRT) – złożony z badaczy z różnych uniwersytetów Europy Środkowo-Wschodniej i USA.

Celem projektu realizowanego jest zbadanie zmian potrzeb klientów firm doradczych (konsultantów) jako istoty czynnik określenia wewnętrzorganizacyjnego potencjału organizacji i potrzeby poszukiwania wsparcia w działaniach biznesowych, zarządczych i organizacyjnych. W celu dostosowania sposobów przeprowadzenia badania do różnych kulturowo respondentów zastosowano terminologię i interpretację zaproponowaną przez Europejską Federację Stowarzyszeń Konsultantów Zarządzania (FEACO) z siedzibą w Brukseli.

Członkami projektu są naukowcy reprezentujący oprócz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu następujące uczelnie:

- VERN University Zagreb,
- Czech Technical University in Prague,
- University of Economics, Prague,
- University of Osnabrück,
- Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca,
- Szent István University,
- University of Novi Sad,
- Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin,
- Pan-European University,
- J. Selye University, Faculty of Economics,
- Elmhurst University, Department of Business and Economics.

Zespół badawczy został powołany w 2019 roku. Publikacje z badań realizowanych w ramach tego projektu są w przygotowaniu i będą publikowane w czasopismach międzynarodowych w najbliższych latach.

Ważnym etapem budowania współpracy międzynarodowej jest udział w cyklicznych konferencjach międzynarodowych, takich jak International Human Resources Management i Global International Human Resources Management. Ja w tych konferencjach uczestniczę cyklicznie prezentując wyniki moich badań. Można tam wystąpić przechodząc pozytywnie stosunkowo wymagający proces recenzencki (w przypadku konferencji Global International Human Resources Management zwykle tylko 30% zgłoszeń jest akceptowanych do udziału w konferencji).

Współpraca budowana w trakcie takich konferencji skutkuje nie tylko udziałem w powyżej opisanych projektach, ale również planowaniem kolejnych aktywności. Bez względu na rozwój pandemii prowadzone są już rozmowy w trakcie warsztatów online i webinarów na temat realizacji wspólnych międzynarodowych projektów badawczych.

c) Do aktywności naukowej można zaliczyć również współpracę z Henley Business School, która rozpoczęła się w 2018 i ze względu na wzajemną życzliwość i sympatię może przynieść wiele pozytywnych działań w najbliższych latach, znacznie wykraczających poza zapisy umowy

partnerskiej podpisanej przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i Henley Business School, Reading University.

Współpraca obejmuje prowadzenie wspólnych aktywności w zakresie pogłębiania wiedzy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzenia badań i dzielenia się wiedzą ze studentami Henley Business School i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (programów prowadzonych w języku angielskim: Executive MBA, MBM, IHRM Postgraduate Studies).

Wspólnie z prof. Liz Houldsworth i prof. Chrisem Brewsterem prowadziliśmy (prof. Marzena Stor i ja) badania studyjne w przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii, takich jak: Barclays i Oracle. W Polsce w ramach tej współpracy prowadzone były badania w firmach Sitech Sp. z o.o., Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., Techland i Danfoss.

d) Do aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni można zaliczyć też wyjazd naukowy do Szent István University, na który złożyły się: wykład „Leadership in Business – the Eastern and Central European Perspective, w ramach Erasmus + Staff Mobility for Teaching i udział w międzynarodowej konferencji - Multiculturalism in the 21st century. 3rd International Scientific Conference, Gödöllő, Węgry, w dniu 12.05.2017 r. z referatem “Expectations toward organizational leaders in selected countries in Central and Eastern Europe” .

e) Inne aktywności naukowe polegające na prowadzeniu badań, tworzeniu koncepcji, modeli i wytycznych dla przedsiębiorstw w Polsce, realizowałem w zespołach złożonych z członków reprezentujących różne uczelnie w Polsce we współpracy z Instytutem Analiz Rynku Pracy, Konfederacją Lewiatan i Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Kontakty z naukowcami z różnych ośrodków naukowych w Polsce zostały nawiązane i są utrzymywane w przyjaznej atmosferze dzięki udziałowi w licznych konferencjach naukowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym współtworzeniu konferencji Sukces w Zarządzaniu Kadrami organizowanej przez Katedrę Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu we współpracy z Instytutem Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego oraz dzięki członkostwu w Zespole Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. Moja rola w ogólnopolskich zespołach badawczych to:

1. Ekspert naukowy w projekcie „Infobroker” dla PARP, Instytut Analiz Rynku Pracy, 2018-2020.

2. Ekspert współtworzący usługę dotyczącą opisu uniwersalnych kompetencji menedżerskich dla PARP w ramach projektu konkursowego pt. „Akademia menadżera MSP”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Działanie 2.21 PO WER), Instytut Analiz Rynku Pracy, 2018.

3. Ekspert w projekcie doradczo-badawczym dotyczącym metod wdrażania mechanizmów godzenia ról zawodowych i rodzinnych w polskich przedsiębiorstwach, Instytut Analiz Rynku Pracy, Konfederacja Lewiatan, 2016.

4. Ekspert w zakresie wdrażania, ewaluacji, prowadzenia spotkań informacyjnych i warsztatów w projekcie „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” PARP, Warszawa 2014 - 2015.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę

a) Za osiągnięcia dydaktyczne i organizacyjne (oprócz naukowych) otrzymuję od 2013 roku nagrody rektora:

Za lata 2016 i 2019 były to nagrody I stopnia

Za lata 2013, 2014, 2015, 2017 i 2018 były to nagrody II stopnia.

b) W ramach osiągnięć dydaktycznych ująć należy prowadzenie zajęć w języku angielskim dla studentów różnych trybów i stopni kształcenia oraz studentów programu Erasmus wybierających od prawie dekady oferowane przeze mnie przedmioty Leadership in Business, Management Ethics i Motivating People, pochodzących z kilkunastu krajów Europy. Wrocław staje się ważnym ośrodkiem tworzenia i wdrażania nowoczesnych technologii, więc istniejące w aglomeracji wrocławskiej firmy międzynarodowe sprowadzają menedżerów i pracowników z różnych części świata. Dzięki tym działaniom mam możliwość dzielenia się wynikami najnowszych badań w zakresie przywództwa organizacyjnego ze studentami pochodzącymi z takich krajów jak Indie, Iran, Azerbejdżan, Chiny, Dania, Egipt, Korea, Wenezuela, Filipiny, Palestyna, Syria, Arabia Saudyjska, Niemcy, Francja, Hiszpania, Portugalia, Włochy, Finlandia, Węgry, Czechy, Słowacja, Ukraina, Rosja, Białoruś, Chorwacja, Grecja, Turcja i Słowenia.

c) Do osiągnięć dydaktycznych zalicza się prowadzenie zajęć na studiach Executive MBA polegające na współtworzeniu projektów w ramach takich przedmiotów jak: przywództwo organizacyjne, trening integracyjny, etyka i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, które realizowane są dla dwóch grup w języku polskim i angielskim. Wysokie oceny studentów za prowadzenie zajęć dają dużą satysfakcję, ponieważ ze względu na ich doświadczenie menedżerskie i charakter samego programu Executive MBA wymagania stawiane wykładowcom są znacznie wyższe niż na wszystkich pozostałych kierunkach studiów.

d) Do osiągnięć dydaktyczno-organizacyjnych można zaliczyć pracę na stanowisku Koordynatora programu Executive MBA Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2017-2020. Moim głównym osiągnięciem w tym czasie było przeprowadzenie wszystkich prac niezbędnych do pozyskania Akredytacji AMBA dla programu Executive EMBA. 26 września 2019 r. podczas sesji Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów UE Program Executive MBA formalnie otrzymał Certyfikat Akredytacji AMBA. Jest to nagroda dla najlepszych programów na arenie międzynarodowej i oznacza najwyższy standard osiągnięć edukacji biznesowej. Jest to najstarsza i najbardziej prestiżowa międzynarodowa akredytacja przyznawana przez Stowarzyszenie MBA. Stowarzyszenie MBA akredytuje obecnie programy dwóch procent najlepszych szkół biznesu w ponad 70 krajach. Lista programów akredytowanych w AMBA została zamknięta na trzystu uczelniach na całym świecie, aby

utrzymać elitarność tego wyróżnienia. Moje zadania polegały na kompleksowym przygotowaniu dokumentacji i zorganizowaniu wizyty komisji akredytacyjnej z ramienia AMBA.

Do moich pozostałych obowiązków na stanowisku Koordynatora Programu Executive MBA należała m.in. organizacja sesji wyjazdowej dla studentów programu EMBA – opcja międzynarodowa do Henley Business School, Reading University oraz przyjazdu grupy z Wielkiej Brytanii do Wrocławia, w tym organizacji zajęć warsztatowych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz wizyty w firmach osiągających sukcesy szczególnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ taki był profil kierunku grupy z Henley Business School. Organizacja takich wizyt była możliwa, ponieważ poza kontaktami z menedżerami reprezentującymi różne organizacje w Polsce – studentami programu EMBA oraz słuchaczami kierowanych przeze mnie studiów podyplomowych Nowoczesne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oraz International Human Resources Management – mam pozytywne relacje z dyrektorami działów HR firm, które audytowałem w ramach konkursu Lider ZZZ organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Audytowane przeze mnie przedsiębiorstwa otrzymały za 2017 rok – bursztynową statuetkę i za 2018 rok – złotą i tytuł Lidera ZZZ za wybitne osiągnięcia we wszystkich obszarach ZZZ.

e) Osiągnięciem organizacyjnym jest również praca na stanowisku kierownika Studium Podyplomowego Nowoczesne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi od 2011 roku do chwili obecnej oraz kierownika Studium Podyplomowego International Human Resources Management od 2019 roku. W ramach studiów podyplomowych realizowane są zadania polegające na tworzeniu i modyfikacji programu oraz koordynacji pracy naukowców (z kraju i zza granicy) i praktyków – menedżerów różnego szczebla pracujących w organizacjach polskich i międzynarodowych.

f) Osiągnięciem organizacyjnym i popularyzującym naukę jest współorganizacja cyklicznej ogólnopolskiej konferencji naukowej Sukces w Zarządzaniu Kadrami. Jest ona szansą na prezentację najnowszych badań naukowych i wymianę poglądów środowiska naukowego głównie skupionego w ramach subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi. Konferencja została zorganizowana również w okresie pandemii i miała podobny charakter oraz przebieg jak inne krajowe i międzynarodowe konferencje realizowane z użyciem narzędzi takich jak np. MS Teams.

g) Popularyzacja wiedzy możliwa była również poprzez uczestnictwo w projekcie „Wortal Transferu Wiedzy” Wrocławskiej Rady Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, z którą to instytucją współpracowałem również w trakcie projektów szkoleniowych „Pracownik administracyjno-biurowy” finansowany ze środków POKL w latach 2008 i 2010-2011. h) Popularyzacja wiedzy była możliwa także dzięki udziałowi w konferencji Liderzy Wiedzy – Liderzy Sukcesu skierowanej do dyrektorów szkół średnich z Dolnego Śląska zorganizowanej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W dniu 25.10.2018 miałem okazję podzielić się najnowszymi wynikami badań i obserwacjami z zakresu pozamaterialnych narzędzi motywowania pracowników. Wcześniej popularyzację wiedzy w szkołach średnich miałem okazję realizować w trakcie spotkań z liderami lokalnymi, realizując warsztaty integracyjne dla nauczycieli oraz uczestnicząc w działaniach promocyjnych Uniwersytetu

Ekonomicznego we Wrocławiu, za który otrzymałem dyplom uznania od Dziekana Wydziału Gospodarki Narodowej w roku akademickim 2005-2006.

i) Upowszechnianie wyników najnowszych badań naukowych było możliwe podczas wykładu inauguracyjnego „Liderzy lokalni” w Ośrodku Zamiejscowym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2010 i 2011 oraz wykładów na sesji Starostwa Powiatowego w Dzierżoniowie i spotkań z przedstawicielami trzeciego sektora w gminach i w trakcie Święta Organizacji Pozarządowych w latach 2011-2015.

7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej.

Jak zaprezentowano na poniższym rysunku kariera zawodowa w zakresie prowadzenia badań naukowych, dydaktyki, zadań organizacyjnych i popularyzacji nauki oscyluje wokół trzonu, jakim jest przywództwo organizacyjne. Poniższa prezentacja pokazuje spójną ścieżkę rozwoju namysłu nad przywództwem organizacyjnym.

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1) Otoczenie relacji przywódczej														
2) Oczekiwania wobec przywódców organizacyjnych														
								3) Badania liderów						
										4) Formalne aspekty przywództwa organizacyjnego				

Rys. 8. Ścieżkę rozwoju namysłu nad przywództwem organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne

1) **Otoczenie relacji przywódczej** - aktywność społeczności lokalnej, stan społeczeństwa obywatelskiego, rola liderów lokalnych

Badanie rozpoczęte w momencie ukończenia rozprawy doktorskiej realizowane w trakcie licznych projektów finansowanych ze środków UE oraz zasobów lokalnych samorządów zmierzających do opracowania lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych – koncepcji i strategii oraz realizacji projektów inwestycyjnych i szkoleniowych zgodnie ze zdiagnozowanymi potrzebami i możliwymi kierunkami rozwoju społecznego, w tym np.:

- „Strategia rozwoju turystyki miasta Wisła”,
- „Strategia rozwoju turystyki miasta Oleśnica”,
- „Strategia rozwoju turystyki w Subregionie Śląża”,
- „Koncepcji rozwoju turystyki aktywnej na Dolnym Śląsku”,
- „Koncepcji rozwoju turystyki kulturowej na Dolnym Śląsku”,
- „Koncepcji rozwoju turystyki weekendowej na Dolnym Śląsku”,
- Raportu „Określenie zapotrzebowania na nowe kompetencje w związku z nowymi trendami w turystyce regionalnej i wyzwaniem Euro 2012”.

2) **Oczekiwania wobec przywódców** – badania osób z różnych kategorii społecznych i kontekstów kulturowych

Badanie realizowane w trakcie wizyt w samorządach lokalnych, spotkań z przedstawicielami trzech sektorów polskiej gospodarki oraz przyszłymi menedżerami z Polski i kilkunastu krajów Europy Zachodniej i Europy Wschodniej. Możliwe dzięki wypracowanym kontaktom w społecznościach lokalnych, zajęciom prowadzonym ze studentami różnych trybów i stopni kształcenia oraz realizacji projektów inwestycyjnych, szkoleniowych i wdrożeniowych w instytucjach publicznych, przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych.

Oczekiwania wobec przywódców prezentowano m.in. w artykułach:

- Haromszeki Łukasz, Listwan Tadeusz: Organisational Leaders in Public Institutions: Operating Amidst the Prevalent and Desirable Organisational Culture, w: Leadership across Cultures / Sułkowski Łukasz, Mączyński Jerzy, Przytuła Sylwia (red.), New Horizons in Management Sciences, 2019, ISBN 9783631797730, ss. 89-107.
- Haromszeki Łukasz: Preferowane style kierowania ludźmi w organizacjach trzech sektorów gospodarki, w: Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce / Wojtaszczyk Katarzyna (red.), 2017, ISBN 9788365766090, ss. 217-229.
- Haromszeki Łukasz: Management Students' Expectations towards Organizational Leaders. Polish Case in the Context of other CEE Countries, w: Journal of Intercultural Management, vol. 8, nr 4, 2016, DOI:10.1515/joim-2016-0025, ss. 73-88.
- Haromszeki Łukasz, Jarco Piotr: Expected Leadership Competences in the Labour Market in Alumni's Career Paths. A Study in Poland and Other CEE Countries, w: Journal of Intercultural Management, vol. 7, nr 4, 2015, DOI:10.1515/joim-2015-0029, ss. 35-53.
- Haromszeki Łukasz: Expected features and the behavior of talented leaders in the three sectors of the Polish economy in context with other Central-Eastern European Countries, w: Journal of Intercultural Management, vol. 6, nr 4, 2014, DOI:10.2478/joim-2014-0037, ss. 81-100.
- Haromszeki Łukasz: Expectations towards Global Organisational Leaders, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 9 (933), 2014, DOI:10.15678/ZNUEK.2014.0933.0908, ss. 109-122.
- Haromszeki Łukasz: Oczekiwania wobec przywódców organizacyjnych w opinii studentów zarządzania, w: Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku / Czubasiewicz Halina, Grajewski Piotr, Waśniewski Jarosław (red.), 2016, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN 9788364669095, ss. 119-128.
- Haromszeki Łukasz: Rola przywódców organizacyjnych w adaptacji instytucji publicznych i NGO do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych po wstąpieniu Polski do UE, w: Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit / Andrzejczak Aldona, Furmańczyk Joanna (red.), 2016, Wydawnictwo edu-Libri, ISBN 978-83-63804-86-2, ss. 12-27.
- Haromszeki Łukasz, Jarco Piotr: Psychological and social competences characteristic of a virtual space leader, w: Proceedings of the Second International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging

Economies / Kowal Jolanta, Roztocki Narcyz, Weistroffer Heinz Roland (red.), 2013, College of Management "Edukacja", University of Wrocław Institute of Psychology, ISBN 9788364389009, ss. 200-216.

- Haromszki Łukasz, Jarco Piotr, Building a proactive attitude by using ICT among local leaders in developing countries, Proceedings of the International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2012), College of Management Edukacja and the Professional Development Center Edukacja; Wrocław, 2012, s. 194-213.

3) **Badania liderów** – Wielozakresowe empiryczne badania przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego

Wyniki badań opisane w omówieniu osiągnięcia, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (Dz.U.2020.85). Badanie prowadzone w trzech sektorach gospodarki ukierunkowane na identyfikację i analizę czynników intra- i interpersonalnych liderów lokalnych istotnych w tworzeniu i utrzymywaniu relacji przywódczej w określonym otoczeniu kulturowym i społecznym charakterystycznym dla danej organizacji i uwarunkowań konstytuujących społeczeństwo obywatelskie w Polsce. Badanie możliwe do przeprowadzenia dzięki wcześniej prowadzonym badaniom i projektem strategicznym, wdrożeniowym i szkoleniowym w społecznościach lokalnych.

Planuję prowadzić dalsze badania, szczególnie w zakresie formalnych rozwiązań występujących i możliwych do wdrożenia w organizacjach trzech sektorów gospodarki, np. w zakresie relacji przywództwa organizacyjnego z zarządzaniem kompetencjami, zarządzaniem talentami i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Inną kwestią inspirującą autora do podjęcia badań empirycznych w tym zakresie jest zjawisko zrzucania odpowiedzialności i rola zrzucania odpowiedzialności w tworzeniu i utrzymywaniu relacji przywódczej w organizacjach trzech sektorów gospodarki. Autor planuje poddać weryfikacji autorski model przywództwa organizacyjnego lidera lokalnego w badaniach porównawczych w Stanach Zjednoczonych dzięki finansowaniu ze środków Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta.

4) **Formalne aspekty przywództwa organizacyjnego** – znaczenie i relacja z innymi subfunkcjami zsl (takimi jak np. zarządzanie kompetencjami i zarządzanie talentami)

Projekt NCN nr 2016/23/B/HS4/00686 pt. „Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne”. W projekcie zrealizowano pierwsze tego typu badania wypełniające lukę poznawczą w tym zakresie. Projekt realizowany jest w zespole dwuosobowym. Kierownikiem projektu jest dr hab. Marzena Stor, prof. UE we Wrocławiu. Realizacja tego projektu to szansa na wielozakresową analizę strategicznego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Z perspektywy przywództwa organizacyjnego prowadzone badania dostarczyły danych do charakterystyki formalnych aspektów przywództwa w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz wykazały istotne statystycznie zależności tych praktyk z innymi wskazanymi w różnych subfunkcjach ZSL.

Zgromadzone wyniki w ramach przywództwa organizacyjnego liderów lokalnych w Polsce oraz projektu „Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne” pozwalają na stworzenie kilkudziesięciu kolejnych artykułów naukowych planowanych do publikacji w periodykach o zasięgu międzynarodowym. Proces weryfikowania zgłaszanych tekstów, recenzji i wydawania trwa kilka lat, więc część z nich powinna pojawiać się sukcesywnie w kolejnych latach. W wyniku realizacji projektu opublikowano już m.in. następujące teksty:

- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: The Logic of Internal HRM Consistency: The Synergic Effect of the Subfunctions' Advancement Levels on the Financial Performance Results of MNCs, w: Journal of Human Resources Management Research, vol. 2020, 2020, Numer artykułu:671987, DOI:10.5171/2020.671987, ss. 1-14.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: Differences Between Eastern and Western Europe within the Practices of Managerial Staff Development in MNCs - a Comparative Analysis of the Research Findings, w: 31st EBES Conference Program and Abstract Book, 2020, EBES, ISBN 9786058004214, ss. 27-27.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: The Effectiveness of HRM in Competition on Human Factor in MNC – the Empirical Research Findings, w: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges / Soliman Khalid S. (red.), 2020, International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN 9780999855141, ss. 10873-10887.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz, Kształtowanie zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych, Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. H. Czubasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, ISBN: 978-83-8206-098-0.
- Haromszki Łukasz, Stor Marzena, Pozyskiwanie pracowników w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych, Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. H. Czubasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, ISBN: 978-83-8206-098-0.II.4.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: The Impact of the Coherence of the Advancement Levels of HRM subfunctions on the Financial Performance Results of MNCs, w: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges / Soliman Khalid S. (red.), 2020, International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN 9780999855141, ss. 10861-10872.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: The Role of Human Factor and HRM Practices in Mncs' Performance in Eastern and Western Europe – a Comparative Analysis of the Research Findings, w: Business and Management '2020. Selected Papers / Stankeviciene Jelena [i in.] (red.), 2020, Vilnius Gediminas Technical University, ISBN 9786094762314, DOI:10.3846/bm.2020.540, ss. 343-357.

- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: The Relationships Between Contributive HRM and the Value of the Competitive Human Factor in MNCs – The Empirical Research Findings , w: IBIMA Business Review, vol. 2020, 2020, ss. 1-16, DOI:10.5171/2020.310436.
- Stor Marzena, Haromszki Łukasz: Organizational leadership practices in MNCs: the effect of the HRs value as a competitive factor and the FDI structure, w: Journal of Transnational Management, vol. 24, nr 2, 2019, DOI:10.1080/15475778.2019.1608748, ss. 83-121.
- Haromszki Łukasz: Współistnienie programów zarządzania kompetencjami i przywództwa w organizacji jako istotny czynnik konkurencyjności polskich firm posiadających jednostki zagraniczne, w: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, nr 1 (51), 2019, ss. 167-180.
- Haromszki Łukasz: Identyfikowanie talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne, w: Zarządzanie i Finanse, vol. 16, nr 1/2, 2018, ss. 93-106.

Planowana jest również kontynuacja projektu „Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne”, w tym w zakresie formalnych aspekt przywództwa organizacyjnego w kontekście innych subfunkcji ZZL w badaniach firm międzynarodowym, skupiająca się szczególnie na wpływie jaki wywarła na funkcję personalną pandemia COVID-19.

Spójność kariery naukowej nie wynika jedynie z sekwencji działań związanych z prowadzeniem badań empirycznych przedstawionych na rysunku 8, ale wynika z interdyscyplinarnego wykształcenia i zróżnicowanych zainteresowań naukowych. Realizacja różnych zadań i osiągnięcie zamierzonych celów jest możliwe dzięki czterem głównym kierunkom rozwoju, które pozwoliły na uzyskanie szerszej perspektywy oraz umożliwiły przeprowadzenie tak szczegółowych, wielozakresowych badań. Wyróżnione 4 kierunki rozwoju przedstawia poniższy rysunek 9.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Przywództwo										organizacyjne									
2		Etyka								zarządzania i etos przywództwa										
3							Przygotowanie, realizacja i ocena projektów						finansowanych ze środków Unii Europejskiej							
4	Rozwój kompetencji niezbędnych w tworzeniu inteligencji kulturowej												i funkcjonowaniu przestrzeni międzynarodowej							

Rysunek 9. Cztery kierunki rozwoju kariery zawodowej

Źródło: Opracowanie własne

Cztery kierunki rozwoju kariery zawodowej:

1. Przywództwo organizacyjne

Pierwszy kierunek rozwoju to wyraźne nakreślenie zainteresowań naukowych przywództwem organizacyjnym, w ramach dokształcania, w tym szczególnie ukończenie:

- studiów podyplomowych Przywództwo i komunikacja społeczna w Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, w trakcie których można było zapoznać się z podstawową wiedzą na temat przywództwa, władzy i wywierania wpływu, jako obszarów działania wywodzących się z wojskowości,
- studiów podyplomowych Psychologia zarządzania, dzięki którym poszerzyłem swoją wiedzę na temat aspektów psychologicznych niezbędnych w wielozakresowym zrozumieniu przywództwa,
- kursów języka angielskiego i podstaw psychologii w Diablo Valley College w San Ramon, CA w trakcie rocznego pobytu w Stanach Zjednoczonych Ameryki – uzyskana wiedza i umiejętności ułatwiły rozumienie kontekstów i różnic kulturowych.

Ten kierunek rozwoju realizowano również w trakcie prowadzonych badań, publikowaniu ich wyników i udziale w konferencjach naukowych, dzięki którym można skonfrontować własne podejście z innymi prezentowanymi przez naukowców z różnych części świata.

Ważnym aspektem tego kierunku rozwoju, podkreślającym coraz lepsze zrozumienie tej problematyki było tworzenie definicji, koncepcji z zakresu przywództwa organizacyjnego opisane już w innych częściach niniejszego dokumentu.

2. Etyka zarządzania i etos przywództwa

Drugi kierunek rozwoju zapoczątkowano w latach 2002-2004, gdy uczestniczyłem w Kwalifikacyjnym Studium Podyplomowym Filozoficzno-Etycznym. Podejście wypracowane w tym czasie skutkowało nie tylko znajomością terminologii z zakresu filozofii i etyki, ale przede wszystkim uzyskaniem zupełnie innego spojrzenia na rzeczywistość przydatnego w jej obserwowaniu i krytycznym myśleniu.

Następnie zainteresowania w tym zakresie kontynuowano w Szkole Praw Człowieka Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka w Warszawie w 2005. Znajomość prawnych i etycznych aspektów prawocząłowieczych jest zdecydowanym *handicapem* w prowadzeniu badań nad przywództwem organizacyjnym i szkoleniu kadr zgodnie z istniejącymi oczekiwaniami w zakresie postaw i zachowań.

Następnie realizowano badania etosu przywództwa organizacyjnego, prowadzono wykłady i szkolenia z tego zakresu dzieląc się tym samym wiedzą gromadzoną w trakcie permanentnych badań teoretycznych i empirycznych. Ten kierunek rozwoju pozwolił lepiej opisać i zbadać etyczne aspekty przywództwa, wskazywane jako kluczowe w większości publikacji z tego zakresu powstających w różnych regionach świata.

Skutkiem podejmowanych działań w tym zakresie (oraz zaangażowania w przygotowanie i ocenę projektów realizowanych ze środków Unii Europejskiej) było zaproszenie do Ethics and Research Integrity Team Komisji Europejskiej w grudniu 2019 w charakterze zewnętrznego eksperta w programach Horizon 2020 i Horizon Europe.

3. Przygotowanie, realizacja i ocena projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej

Ten kierunek rozwoju okazał się szczególnie ważny w prowadzeniu badań, interpretacji wyników badań ilościowych oraz stosowaniu metody eksperckiej w badaniach jakościowych. Zainteresowanie tą problematyką rozpoczęło się od szkoleń: „Jak

skutecznie aplikować o środki z EFS?” i „Budowanie i zarządzanie projektami finansowanymi z EFS” – RCWIP Wrocław, 2005.

Następnie w okresie programowania 2007 - 2013 przygotowywałem wniosków i realizowałem projekty ze środków Unii Europejskiej (wybrane projekty wymienione na zakończenie niniejszego opracowania).

W okresie programowania 2014-2020 pracowałem w charakterze eksperta w programach Interreg Central Europe, RPO WD, RPO WSL, RPO WP i PO WER na lata 2014-2020 m.in. w dziedzinach: Przystosowanie do zmian przedsiębiorstw i pracowników, Kompetencje i kwalifikacje kadr pracowniczych przedsiębiorstw sektora MŚP, Edukacja, Adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw, Zatrudnienie, Rozwój Regionalny.

Od 2020 roku (jak już wspominałem powyżej) jestem też zewnętrznym ekspertem Ethics and Research Integrity Team Komisji Europejskiej w programach Horizon 2020 i Horizon Europe.

4. Rozwój kompetencji niezbędnych w tworzeniu inteligencji kulturowej i funkcjonowaniu w przestrzeni międzynarodowej

Prezentowane podejście i duża świadomość różnorodności została wypracowana w trakcie licznych podróży. Zanim zająłem się przywództwem organizacyjnym, ale także w czasie, gdy prowadziłem już badania w tym zakresie, miałem przyjemność odwiedzić kilkadziesiąt krajów w Europie, Azji, Ameryce Północnej i Afryce. Podróże nie miały charakteru turystyki zorganizowanej, więc trzeba było odnaleźć się w istniejącej rzeczywistości bazując jedynie na własnej wiedzy i umiejętnościach. Plusem takiego podróżowania było dogłębne poznanie wartości, postaw, potrzeb i wzorów postępowania występujących w danym regionie oraz różnic kulturowych. Charakter podróży pozwolił na dotarcie do miejsc nieodwiedzanych przez turystów, na np. rozmowę z duchownymi islamskimi w Iranie na temat Koranu, derwiszem na temat specyficznego podejścia do życia, zrozumienie specyfiki podejścia do pracy na Bali czy obserwację różnych wariantów kultury amerykańskiej w trakcie podróży przez Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Doświadczenia wtedy zdobyte ułatwiają funkcjonowanie i prowadzenie badań w różnych kontekstach międzynarodowych.

Rozwój umiejętności zrozumienia różnic kulturowych i naukowej interpretacji rzeczywistości był możliwy dzięki uczestnictwie w konferencjach międzynarodowych³ realizowanych w sposób tradycyjny, takich jak::

- V Intercultural Management Congress, Clark University, WSPiZ, Uniwersytet Jagielloński, WSB, Wrocław 2011,
- VI Intercultural Management Congress, , Clark University, SAN w Łodzi, ISP UJ, WSB we Wrocławiu Wrocław, 2012,
- The First International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM), Wrocław 2012,

³ Przedstawionych wraz z konferencjami krajowymi, z uwzględnieniem tytułu wystąpienia w Wykazie osiągnięć naukowych...

- The Second International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM), Wrocław 2013,
 - The First Global Conference on International HRM, Penn State, College State 2013,
 - Thirteenth International Human Resource Management Conference “Uncertainty in a Flattening World: Challenges For IHRM”, Kraków, 2014,
 - IX Intercultural Management Congress, Clark University, SAN, Łódź-Warszawa, 2015.
 - X Intercultural Management Congress, Clark University, SAN, Łódź, 2016,
 - Multiculturalism in the 21st century. 3rd International Scientific Conference, Gödöllő, 2017,
 - 15th International Human Resource Management Conference, Madrid 2018,
 - The Fourth Global Conference on International HRM – Penn State, College State, 2019,
 - AMBA Global Conference, Istantuł, 2019,
 - AMBA Global Conference, Sztokholm, 2018,
 - I wirtualnych:
 - 35th IBIMA Conference, Seville, 2020,
 - 31st EBES Conference - Warsaw 2020,
 - 11th International Scientific Conference “Business and Management” Vilnius, 2020,
 - IHRM Webinar Series, organized by the Centre for Global Workforce Strategy at Simon Fraser University (Canada), the Center for International Human Resource Studies at Penn State University (USA) and ESCP Business School Europe, 2020.
- oraz prowadzeniu zajęć ze studentami programu Erasmus+, kierunków Business Management i Executive MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Jak można zauważyć na rysunku 9 różne etapy doszkalania, zdobywania wykształcenia są spójne z potrzebami rozwoju kariery zawodowej oraz potrzebami w zakresie badań naukowych i kształcenia kadr. Wzrost świadomości i szerszy kontekst prowadzonych badań jest możliwy również dzięki podejmowaniu różnych działań budowania relacji z różnymi podmiotami, instytucjami, itp.

Ważne z perspektywy rozwoju kariery zawodowej było gromadzenie wiedzy i nabywanie umiejętności w trakcie przygotowywania różnych lokalnych i regionalnych dokumentów strategicznych podejmujących kwestie aktywności społeczności lokalnych przydatnych w badaniach naukowych i kształceniu kadr. Istotne były też różne projekty realizowane w całości lub części w obszarze zasobów ludzkich i kompetencji na rynku pracy. Do projektów tych zaliczyć można np.:

- „Infobroker” dla PARP, Instytut Analiz Rynku Pracy, 2018-2020;
- Usługę dotyczącą opisu uniwersalnych kompetencji menedżerskich dla PARP w ramach projektu konkursowego pt. „Akademia menadżera MSP”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Działanie 2.21 PO WER), Instytut Analiz Rynku Pracy, 2018;

