

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

LIDER I PRZYWÓDZTWO W ŚRODOWISKU WIEJSKIM^(*)

Przywództwo i lider są pojęciami od dawna znanymi, chociaż różnie nazywanymi w poszczególnych latach, ale mającymi podobną rolę do spełnienia w środowisku, w którym żyją. Rola ta wiąże się z aktywną postawą, dawaniem przykładu własnego działania jako sposobu właściwego postępowania, wzorowania się na tej działalności i naśladowania jej, zachęcania do podobnego postępowania, oddziaływania i uczenia się nowych wzorów postępowania, wprowadzania innowacji, działania przedsiębiorczego itp. Wszystko to oznacza, że lider działa w określonej grupie ludzi, zbiorowości, na którą - poprzez swoje przywództwo - wywiera wpływ. Każdy członek grupy ma pewną rolę do spełnienia, a efektywność działań zależy od uzupełniania się tych ról oraz rodzaju działania i jego dostosowania do istniejących potrzeb (działania, rozwiązania problemu, podjęcia decyzji itp.).

W obecnych warunkach społeczno-gospodarczych mieszkańcy wsi poszukują sposobów dostosowania się do zasad gospodarki rynkowej i mechanizmów jej działania oraz do warunków gospodarowania, wyznaczonych przez potrzeby transformacji gospodarki i jej otoczenia instytucjonalnego. Działania te z jednej strony są utrudnione na skutek dużego bezrobocia (rejestrowanego i utajonego), zamykania wielu zakładów, w których dotychczas pracowała ludność wiejska, a z drugiej zaś - poprzez trudności ze sprzedażą produktów rolniczych i niską ich opłacalnością, niedostatecznym poziomem dochodów mieszkańców wsi itp. Wszystkie te czynniki zmuszają do poszukiwania nowych źródeł dochodu, co zwykle łączy się z przedsiębiorczością, tj. ze zmianami w dotychczasowym sposobie działania (zwiększenia skali dotychczasowej działalności lub też zajęcia się nową działalnością).

Rozwijanie przedsiębiorczości wynika z różnych czynników, które sprowadzić można do czterech grup:

(*) Uwagi powstałe na tle dyskusji w czasie seminarium w Puławach (5-6 czerwca 1997), z odwołaniem do literatury przedmiotu.

1. *Potrzeby poszukiwania innych źródeł dochodu*, a w przypadku ich braku (np. bezrobocia) możliwości uzyskiwania dochodu;
2. *Postawa człowieka* określona przez takie cechy jak: poszukiwanie, pomysłowość, aktywność, dynamizm, ryzyko, sprawdzenie swoich kompetencji i możliwości, uleganie wpływom innym, chęć zwiększenia zysku (dochodu) itp.;
3. *Fundusze* - potrzebne na uruchomienie lub zwiększenie działalności, fundusze pochodzące ze środków własnych lub pożyczonych;
4. *Wiedza i umiejętności* - niezbędne do zajęcia się określoną działalnością i pozwalające określić charakter i możliwości ich realizacji.

Przedsiębiorczość jest sposobem zachowań w działalności gospodarczej (rolniczej i pozarolniczej) i obejmuje zagadnienia związane z procesem organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania pojawiającego się ryzyka. Oznacza ona aktywny sposób zachowania się ludzi w działalności gospodarczej, którzy swoim postępowaniem pobudzają lub zmieniają ją dla osiągnięcia założonych - zwykle zwiększonych - korzyści materialnych. Zasadnicze cechy przedsiębiorcy to umiejętność analizy istniejącej sytuacji i dostrzegania potrzeby zmian, doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Tak samo postępują liderzy. Oznacza to, że lider jest osobą przedsiębiorczą, umiejącą analizować istniejącą sytuację i dostosowywać do niej działalność, a jednocześnie zachęcać do tego innych. Lider powinien umieć współpracować z ludźmi, być otwartym i mieć zdolności interpersonalne, umożliwiające wzajemne komunikowanie się. Lider bowiem nie działa sam, ale z grupą, którą porywa i prowadzi (w sposób mniej lub bardziej sformalizowany), w określonym polu działania (gospodarczego lub społecznego). Nie ma jednak przymusu, grupa ta musi chcieć współpracować, widząc w tym korzyści dla siebie (indywidualne i grupowe) oraz dla społeczności, która ją otacza. Niemniej podstawą działania grupy, a przede wszystkim lidera, powinna być dewiza: *działamy zarazem efektywnie, jak i etycznie*.

W społeczności role formalne są podzielone; najogólniej można wyróżnić: *zwykłego uczestnika, lidera i eksperta*⁽¹⁾. **Lider** odznacza się - na tle swojej społeczności - pewnymi typowymi cechami⁽²⁾:

- szerszymi i bardziej zróżnicowanymi zainteresowaniami, jak i wiedzą wykraczającą poza sprawy lokalne,
- wyższą pozycją społeczną niż przeciętni uczestnicy, jednak nie wyjątkowo wysoką,

(1) Zob. E.Nęcka: *TROp... Twórcze rozwiązywanie problemów*. Oficyna Wydawnicza „IMPULS”, Kraków 1994, ss. 88-89.

(2) M.Kalemba: *Liderzy wiejscy w procesie aktywizacji społeczności lokalnych*. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 1997, nr 2, s. 58.

- skłonnością do zmian i nowatorskich rozwiązań,
- doświadczeniem w inicjowaniu i planowaniu wspólnych przedsięwzięć na rzecz swojej społeczności,
- doświadczeniem w kierowaniu lokalnymi grupami realizującymi wspólne projekty,
- gotowością do dalszego angażowania się w sprawę swojej społeczności i ponoszenia ryzyka.

Liderem może zostać każdy, kto działa, jest aktywny i ma czas, aby współpracować z innymi dla realizacji założonych dla siebie celów. Cele te mogą być uniwersalne, dotyczyć całej społeczności lub też określonej zbiorowości. Oznacza to, że lider może przewodzić części osób, która zdecyduje się być aktywna, pionierska (nowatorska) w swoich zachowaniach. Inni natomiast mogą się przyglądać i czekać, aby stwierdzić, czy warto ryzykować i zająć się daną działalnością (zgodnie z procesem przyswajania innowacji). Obecnie poszukiwanie zmian i zajęcie się nową działalnością są konieczne, ze względu na niedostateczne dochody rolników i mieszkańców wsi. Zajęcie się nową działalnością, a szczególnie wskazane są wspólne działania. W ten sposób jest możliwość zwiększenia: kapitału, alokacji środków inwestycyjnych i obrotowych, udziału w rynku oraz uzyskania większej mocy przetargowej. Zjednoczyć dla takich działań najlepiej może osoba, która jest częścią danej społeczności, z którą ona identyfikuje się. Widzi bowiem dalej i głębiej niż inni potrzeby swojej wsi, gminy, czy rejonu, a zwłaszcza gdy ma doświadczenie i wiedzę oraz osiąga sukcesy w swoich działaniach⁽³⁾. W społecznościach lokalnych ludzie na ogół nie lubią wzorów działań narzucanych z zewnątrz, nowych i niesprawdzonych, a zwłaszcza gdy nie mają zaufania dla danej osoby. Zaufanie to szybciej uzyskują „miejscowi”, mający podobne problemy i sprawdzeni w swoim dotychczasowym postępowaniu (również poprzez rodzinę, czy tradycje rodzinne). W związku z tym na pytanie: *lider wewnętrzny, czy zewnętrzny?* - odpowiedziałbym: *wewnętrzny*.

Jeśli przyjmiemy, że lider jest pochodzenia wewnętrznego, to można sobie postawić pytanie, jaką rolę spełniają osoby z zewnątrz (zamieszkujące już daną zbiorowość lub też pracujące na jej rzecz). Osoby te, jeśli są aktywne i zaangażowane w rozwój danej społeczności oraz posiadają wiedzę i doświadczenie, powinny w pierwszej kolejności spełniać rolę eksperta. Od *eksperta* wymaga się umiejętności współpracy z ludźmi (zwykłymi uczestnikami i liderem) oraz umiejętności sformułowania własnych oczekiwań wobec grupy (społeczności) i kompetentnej oceny jej pracy. Ekspertem może być specjalista specjalnie zatrudniony dla rozwiązania określonego problemu lub też osoba wykonująca inne zadania, ale zaangażowana w rozwój danej społeczności (np.: nauczyciel, czy też dorad-

(3) Por. A.L.Bertand, Z.T.Wierzbicki: Socjologia wsi w Stanach Zjednoczonych. Ossolineum, Warszawa 1970, s. 364.

ca). Część ekspertów, w konkretnych warunkach, może stać się również liderami, ale tylko osoby, które zaangażowane są w rozwój danej społeczności, dłuższy czas tam pracują i mieszkają. Oznacza to, że osoby te zaczynają utożsamiać się ze społecznością i animują ją do działania.

Lider w swojej działalności spełnia dwie funkcje⁽⁴⁾:

1. Kieruje aktywnością grupy, co związane jest z całą sferą stosunków międzyludzkich, sposobem rozwiązywania różnych spraw (określonych procedur), zapewnieniem klimatu grupowego i współpracy w szerokim tego słowa znaczeniu;
2. Pobudza innych do twórczego działania, a więc na bieżąco kieruje aktywnością grupy lub wpływa na grupę, aby aktywnie postępowała i dążyła do rozwiązania powstających sytuacji problemowych. Spełniając tę funkcję lider dąży do zdefiniowania problemu, wyboru właściwych technik w przestrzeni problemu i przestrzeni jego rozwiązań oraz nadzoruje wykonanie założonego planu działań.

Spełniając te funkcje lider musi charakteryzować się określonymi cechami i posiadać umiejętności, które ułatwiają mu realną ocenę istniejącej sytuacji, dążenie do realizacji przyjętych zadań oraz skuteczne działania i oddziaływanie. W związku z tym lider powinien odznaczać się następującymi cechami przywódczymi⁽⁵⁾:

- umiejętność logicznego myślenia,
- kompetencje i fachowość,
- zdolność ogarniania całości zagadnień z punktu widzenia celów grupy,
- upór i dążenie do celu, stanowczość,
- umiejętność aktywizowania innych,
- samokontrola.

Oznacza to, że lider powinien posiadać umiejętności interpersonalne, takie jak: właściwe diagnozowanie istniejącej sytuacji, wyczucie klimatu grupy, skuteczne komunikowanie się, dokonanie oceny grupy i jej uczestników oraz takiego jej przedstawienia, które stanowiłoby zachętę do pracy itp. W działaniach powinien - będąc osobą twórczą i nastawioną na działanie - dostrzegać pomysły twórcze i działania innych (zwykłych uczestników), właściwie je oceniać i wdrażać. Dostrzeganie innych, wsłuchiwanie się w ich potrzeby, pomysły oraz rozbudzanie ich działań umożliwia lepsze zrealizowanie założonych celów. **Zwykły uczestnik** nie powinien mieć zahamowań w tworzeniu pomysłów określających kierunki działania, urzeczywistniania ich w praktyce oraz w konstruktywnym

(4) E. Nęcka: TRoP..., op. cit., s. 88- 89.

(5) J. Szczupaczyński: Anatomia zarządzania organizacją. Wyd. Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1998, s. 103.

nastawieniu do rozwiązywania problemu i powstających rozwiązań. W związku z tym zadaniem lidera jest również oddziaływanie na aktywne zachowanie zwykłych uczestników zarówno w sferze pomysłów, jak i działań.

Swoimi działaniami i postępowaniem lider powinien zachęcać, a nie zniechęcać do działania. Taka sytuacja występuje, gdy nie słucha on innych, albo zbyt wierzy we własne umiejętności lub też stara się wykorzystać realizację tych działań dla własnych korzyści i bogacenia się. Liderem nie może osoba, która nie jest nastawiona na współpracę, zmienia poglądy i zbyt ulega istniejącej chwili⁽⁶⁾. Aby być liderem należy wystrzegać się takich cech negatywnych, jak⁽⁷⁾:

- afektywność (emocjonalność reakcji),
- zmienność nastroju,
- pamiętliwość doznanych urazów,
- aspołeczność, przejawiająca się w braku zaufania do ludzi, z którymi się pracuje, i w braku umiejętności wytwarzania aktywizującej pracowników atmosfery pracy,
- stałą niezgodność z opiniami innych (brak umiejętności kompromisowego rozwiązywania problemów),
- przenoszenie własnych niepokojów psychicznych na otoczenie,
- skłonność do stawiania zbyt wysokich wymagań (wyzwała to uczucie nieudolności u pracowników, obniża samoocenę, niszczy poczucie satysfakcji z pracy),
- drobiazgowość i formalizm w traktowaniu przewinień pracowników,
- skłonność do uogólnień i nieuprawnionego przenoszenia ocen, co przeszkadza w rzeczowej ocenie innych,
- nietolerancję wobec sprzeciwu innych,
- skłonność do silnych uczuć negatywnych (nienawiści, złośliwości itp.).

Nie bez znaczenia dla zostania liderem jest jego zachowanie i postępowanie wobec innych i własnej rodziny. W związku z tym lider powinien charakteryzować się również wyróżniającym poziomem moralnym.

W jaki sposób można zostać liderem? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, gdyż to wszystko zależy zarówno od istniejącej sytuacji, potrzeby (często chwili), jak i od konkretnego działania w tym zakresie. Liderzy mogą więc powstawać samoistnie, w miarę ujawniających się potrzeb, jak i poprzez

(6) Osobne miejsce zajmują przywódcy charyzmatyczni, tzn. tacy, którzy zyskują posłuch ze względu na bezkrytyczną wiarę w ich zalety i możliwości ze strony ludzi im podporządkowanych i wykonują każde ich polecenie, nawet najbardziej nieracjonalne. Od charyzmatycznego przywódcy oczekuje się silnej wiary we własne siły, znajomości potrzeb podwładnych (innych) i troski o nie, ponadto musi podjąć on ryzyko wynikające z realizacją swojej wizji i zaangażować się w działania.

(7) J. Szczupaczyński: Anatomia zarządzania organizacją..., op. cit., s. 103.

kreowanie liderów (szkolenia, doradztwo). Powstawanie liderów, zapotrzebowanie na nich, kreowanie liderów itp. wymaga poddania ich szkoleniu, które ma na celu przygotowanie ich do dobrego spełniania tych funkcji. Szkolenie takie jest potrzebne również liderom działającym, aby mogli doskonalić swoje postępowanie wobec uczestników grupy i wzmacniać ich działania⁽⁸⁾. Szkolenie liderów obejmuje różnorodną wiedzę, ale podstawą jest wiedza psychologiczna, a następnie socjologiczna i ekonomiczna. Lider powinien umieć - o czym była już mowa - pracować z grupą i dotrzeć do jej uczestników. W tym celu mogą być wykorzystane metody aktywizujące, heurystyczne, synektyczne, integrujące, analogii, moderacji, itp. Wiele spraw rozwiązywanych w społecznościach wiejskich dotyczy rozwoju ekonomicznego tych obszarów, dlatego też lider powinien posiadać podstawy wiedzy ekonomicznej, a zwłaszcza umiejętność przeprowadzenia *analizy SWOT* i poznania zasad sporządzania *biznesplanów*.

Szkolenia sprzyjają wyrobieniu u liderów cech, które są potrzebne w ich „pracy” z uczestnikami grup i pomagają w ich aktywizowaniu. Warunkiem powodzenia jest uświadomienie sobie przez mieszkańców społeczności wsi, gminy itp. aktualnej sytuacji i stanu, dążenie do zmiany i podjęcia działań w tym zakresie oraz zaangażowanie się w realizację dotychczasowego lub nowego przedsięwzięcia. Do tych zadań potrzebni są liderzy, którzy w pierwszej kolejności dostrzegają sprawy do załatwienia, podejmują się ryzyka ich realizacji, inspirują innych i nakłaniają do współpracy oraz realistycznie oceniają istniejące możliwości. Prawdziwy lider postrzega te działania - w tym przypadku istniejący stan i możliwość jego zmiany - na trzech poziomach⁽⁹⁾:

1. *Percepcji* - realistycznego widzenia tego, co jest teraz,
2. *Prawdopodobieństwa* - rozsądnego przewidywania tego, co może nastąpić,
3. *Możliwości* - wizji tego, co jest potencjalnie możliwe.

Lider określa więc potrzeby i cele, a następnie - na podstawie oceny możliwości ich zrealizowania - podejmuje kierunki przyszłego działania. Prawdziwy lider umożliwia też wspólną analizę istniejącego stanu i wspólne rozwiązywanie problemów, a inni poprzez nakłonienie i naśladownictwo podejmują się podobnych działań, indywidualnie lub zespołowo. O powodzeniu bowiem omówionych działań decyduje zaangażowanie się mieszkańców wsi i ich współdziałanie. Współdziałanie to ma dwa aspekty⁽¹⁰⁾:

1. Działanie wspólnie z kimś dla osiągnięcia określonego celu,
2. Pomaganie innym w jakiejś działalności.

(8) Por. Kształcenie liderów społeczności wiejskiej. Fundusz Współpracy, Poznań 1996 i 1997.

(9) J.C.Maxwell: Być liderem. Czyli jak przewodzić innym. Wyd. MEDIUM, Warszawa 1994, s. 179.

(10) R.Stach, L.Górniak: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. CDiEwR, Kraków 1995, s. 58.

Współdziałanie takie rodzi określone programy, które wpływają na rozwój danego obszaru i rozwiązania problemów jego społeczności. Lider kieruje i animuje to procesy, poprzez tworzenie grup inicjatywnych, zespołów, stowarzyszeń, które są nastawione na określone działanie i współdziałanie. Mogą powstawać różne grupy, o różnych celach i posiadające różnych liderów. Ważne jest, aby powstawały takie zespoły i swoim działaniem przyczyniały się do rozwoju danego obszaru. Jest to cel podstawowy, który leży u podstawy działania. Cel taki może być konkurencyjny wobec innych grup, dlatego też warto pomyśleć o współpracy grup. Jest to zadanie liderów, na których spoczywa obowiązek ustalenia zasad współpracy i wspólnego działania między różnymi grupami. Lider musi więc dostrzegać działania innych i konkurencyjność działań, aby móc określić warunki współpracy, podziału pracy lub też wzajemnego nie przeszkadzania sobie.