Liliana HAWRYSZ
Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Katedra Organizacji i Zarządzania

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW KLASTRÓW

Streszczenie. Artykuł poświęcony jest rozważaniom dotyczącym kompetencji menedżerów klastra. Jest to tematyka szczególnie ciekawa z uwagi na lukę wiedzy w tym obszarze oraz heterogeniczność samych klastrów. Kompetencje podobnie jak przywództwo należy rozważać w określonym kontekście społecznym i w zależności od miejsca i czasu. Mimo iż część kompetencji menedżerów klastrów jest tożsama klasycznym organizacjom, oczekiwania wobec nich są zdecydowanie większe. Wynika to z faktu, iż ich działania wychodzą poza granice organizacji, a nawet sieci. Ale przede wszystkim jest konsekwencją środowiska pracy, w których codziennością są niuanse i ograniczenia. Istotnymi kompetencjami menedżera klastra jest poza umiejętnościami komunikacyjnymi, czyli technikami prezentacji i negocjacji, umiejętnościami mediacyjnymi i prowadzeniem spotkań, inteligencja emocjonalna. W literaturze przedmiotu pojawiają się opinie, iż poziom inteligencji ogólnej oraz umiejętności techniczne są jedynie progiem zdolności do bycia efektywnym liderem, podczas gdy inteligencja emocjonalna jest warunkiem koniecznym.

Słowa kluczowe: przywództwo, kompetencje, klastry

COMPETENCE OF CLUSTERS MANAGERS

Summary. Hereby article is devoted to reflections on the competence of cluster managers. This is a particularly interesting subject considering a knowledge gap in this area and the heterogeneity of the clusters themselves. Competence, like a leadership, should be considered in a specific social context, and depending on place and time. Although part of the competence of clusters managers is the same in classic organization, expectations against them are far greater. This results from the fact, that their actions go beyond the boundaries of the organization, and even the network. But most of all is a consequence of the work environment, in which everyday life are nuances and limitations. Significant competence of cluster manager is, out of communication skills, that is presentation and negotiation techniques, mediatory skills

and conducting meetings, emotional intelligence. In the literature there are opinions that the level of general intelligence and technical skills are merely a threshold capacity to be an effective leader, while emotional intelligence is a necessary condition.

Keywords: leadership, competence, clusters

Przez wiele lat badacze i praktycy zarządzania stali na stanowisku, iż idealnym rozwiązaniem dla organizacji jest jedność zbudowana wokół osoby przywódcy. Aktualnie formy organizacji sieciowych czynią tę koncepcję bezużyteczną. Organizacje sieciowe wymagają od ludzi zmiany schematycznych sposobów myślenia, znajdowania wspólnego języka z innymi członkami organizacji oraz porzucenia niektórych tradycyjnych poglądów nabytych w hierarchicznych systemach władzy. W tych organizacjach wiele interakcji odbywa się bez bezpośredniego udziału centralnego kierownictwa (jeśli takowe w ogóle istnieje), a schemat organizacyjny trudno jest przedstawić w sposób statyczny. Jest to raczej dynamiczny węzeł komunikacyjny. Ponadto, w turbulentnym otoczeniu przywódcę rozpoznaje się w działaniu, a nie na podstawie jego pozycji w organizacji. Fred Fiedler już w 1967 roku zaproponował włączenie w rozważania dotyczące przywództwa kontekstu sytuacyjnego.[1] Niemniej jednak znaczna cześć badań nad przywództwem nadal koncentruje się na jego najbardziej bezpośrednim aspekcie, czyli rozważaniach na temat tych, którzy prowadzą i tych którzy za nimi podążają, podczas gdy w klastrach brak jest wyraźnych powiązań hierarchicznych.[2] Celem artykułu jest określenie zestawu kompetencji menedżerów klastra. Rozważania na ten temat są zasadne z dwóch powodów. Pierwszym jest forma organizacyjna działalności gospodarczej, drugim niejednoznaczność, złożoność, różnorodność i dynamizm klastów, które stawiają nowe jakościowo wyzwania wobec zarządzających nimi. Nowym wyzwaniem będzie między innymi stworzenie wizji i kultury klastra sprzyjającej wspólnemu myśleniu i działaniu.

1. Znaczenie przywództwa w klastrach

Mimo iż pojęcie przywództwa w literaturze przedmiotu jest szeroko dyskutowane, wydaje się, że do tej pory nie udało się wypracować jego zadowalającej interpretacji, a jego istota nadal pozostaje nieuchwytna i enigmatyczna. Wynika to stąd, że zagadnienie przywództwa ma charakter interdyscyplinarny, a zrozumienie jego natury utrudnia kilka elementów.

[1] Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa, 2009, s. 108.
[2] Sydow J., Lerch F., Huxham Ch., Hibbert P.: A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. "Leadership Quarterly", No. 22, 2011, p. 331.

Po pierwsze, brak powszechnie uznanej definicji przywództwa oraz definicji tego, co powinno się zawierać w tym pojęciu. Po drugie, duża część badań nad przywództwem została bardzo uproszczona i nie obejmuje bogactwa i złożoności, z którą mają do czynienia praktycy. Po trzecie, teorie i badania na temat przywództwa zawierają luki, które nie były przedmiotem żadnych analiz. Po czwarte, i z punktu widzenia niniejszego artykułu najważniejsze, wyobrażenie leżące u podstaw koncepcji przywództwa ulegało na przestrzeni wieków zmianom odzwierciedlającym liczne przemiany społeczne. Pełne zrozumienie przywództwa wymaga uświadomienia sobie, że koncepcja przywództwa ma zastosowanie w określonym kontekście społecznym i różni się w zależności od miejsca i czasu. „Właściwe przywództwo" zależy w ogromnym stopniu od szerokiej gamy wewnętrznych i zewnętrznych czynników, jednakże przede wszystkim od stopnia, w jakim członkowie grupy akceptują te same paradygmaty.[3]

Tabela 1

Paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	**klasyczny**	**transakcyjny**	**wizjonerski**	**organiczny**
najważniejszy okres	od starożytności do lat 70. XX w.	od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	od połowy lat 80 XX w. do 2000 r.	po 2000 r.
podstawa przywództwa	dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służąca wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i odczuć; tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzania	emocje – przywódca inspiruje członków grupy	wspólne interpretowanie otoczenia w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani
źródło zaangażowania członków grupy	strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania	wspólna wizja, charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
wizja	wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnosić własny wkład w wizję przywódcy	wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji

Źródło: Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009, s. 38.

[3] Avery G.C.: Przywództwo..., op.cit., s. 21-23.

W paradygmacie organicznym, najbliższym naturze klastra najważniejsze jest zaufanie, szacunek dla odmienności członków organizacji oraz akceptacja nieustannych zmian i chaosu. Od członków organizacji oczekuje się zarządzania sobą i samoprzywództwa, czyli inteligencji emocjonalnej. Badania wskazują, iż to właśnie poziom inteligencji emocjonalnej jest tym, co różnicuje efektywność ludzi w organizacji. Hay Group zaproponował model zbudowany z 18 kompetencji usytuowanych w czterech grupach:

- samoświadomość (samoświadomość emocjonalna, samoocena, pewność siebie),
- świadomości społeczna (empatia, świadomość organizacyjna, służenie innym),
- samozarządzanie (samokontrola emocjonalna, transparentność, adaptacyjność, orientacja na osiągnięcia, optymizm),
- zarządzanie relacjami (dbałość o rozwój innych, inspirujące przywództwo, wywieranie wpływu, katalizator zmian, zarządzanie konfliktem)[4].

Goleman twierdzi, iż ogólny poziom inteligencji oraz umiejętności techniczne są jedynie progiem zdolności do bycia efektywnym liderem, podczas gdy inteligencja emocjonalna jest warunkiem *sine qua non*.[5] Badania empiryczne wskazują na pozytywną korelację pomiędzy wydajnością pracy, zaangażowaniem organizacyjnym a inteligencją emocjonalną.[6]

Rozumienie przywództwa najpełniej oddającą perspektywę funkcjonowania klastra zaproponowali Boal i Hooijberg. Wiążą oni wyniki organizacji z wizjonerskim przywództwem oraz takimi kompetencjami, jak zdolność poznawcza i inteligencja społeczna.[7]

Przywództwo w klastrze może być pojmowane jako zestaw relacji społecznych, które umożliwiają wpływanie na innych. Jednakże tworzenie, czy przekształcanie, poprzez pośrednie i bezpośrednie działania, porządku społecznego jest zawsze niepewne. Przyglądając się roli menedżera klastra nie sposób nie zauważać działań tożsamych z działaniami w klasycznych organizacjach, takich jak wzmacnianie, wspieranie, kontrolowanie, manipulacja, legitymizacja i reprezentowanie. Jednakże działanie lidera klastra wychodzi poza granice organizacji, a nawet sieci. We współczesnych organizacjach najistotniejsze nie jest już posłuszeństwo i harmonia, ale niuanse i ograniczenia.[8] Dlatego też przywództwo w klastrach jest utożsamiane z wpływaniem na działalność społeczną

[4] Goleman D., Boyatzis R.: Emotional Competence Inventory. A Multi-rater Tool that assesses Emotional Intelligence. Hay Group, www.veritasalliance.com.au/documents/eci-brochure.pdf.
[5] Goleman D.: What makes a leader? "Harvard Business Review", Vol. 76, No. 6, 1998, p. 93-102, quoting Dries N., Pepermans R.: Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective. "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 28, No. 8, 2007, p. 752.
[6] Dries N., Pepermans R.: Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective. "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 28, No. 8, 2007, p. 753.
[7] Boal K.B., Hooijberg R.: Strategic Leadership Research: Moving on. "Leadership Quarterly", Vol. 11, No. 4, 2001, p. 515-549.
[8] Avery G.C.: Przywództwo…, op.cit., s. 49-50.

w celu transformowania porządku społecznego dzięki zdolności do refleksyjnego monitorowania, ale przede wszystkim dzięki łatwiejszemu dostępowi do zasobów klastra i mandatowi do działania jako lider klastra. Taki typ przywództwa nosi nazwę przywództwa relacyjnego.[9] Przywództwo w klastrze wymusza podjęcie działań w obszarze ludzkich interakcji, dzięki czemu uczy współczucia i mądrości w przezwyciężaniu wątpliwości i podejmowaniu decyzji. Tak więc przywództwo w klastrze najczęściej nie jest związane z pozycją, ale z działaniem.

W literaturze przedmiotu wyróżniono kilka sposobów konstytuowania się przywództwa w klastrze:

- formalny, który znajduje swoje odzwierciedlenia w strukturze zarządu klastra,
- sformalizowany i zinstytucjonalizowany,
- spontaniczny, przywódca najczęściej wyłania się z grupy i przejmuje inicjatywę w ramach wspólnego projektu,
- przypisany do osoby lub instytucji, w sytuacji gdy to ona jest inicjatorem klastra (np. agendy rządowe, czy samorządowe).[10]

Istnieją również przesłanki by twierdzić, iż sposób konstytuowania się przywództwa w klastrach ma kontekst kulturowy.

Do bardzo interesujących wniosków doszli J. Sydow, F. Lerch, Ch. Huxham, P. Hibbert z niemieckich i brytyjskich ośrodków naukowych podczas swoich badań. Obraz przywództwa wyłaniający się z ich analiz pozwala postawić tezę o jego rekurencyjnym powiązaniu z rozwojem klastra.[11] Badacze dochodzą również do wniosku, iż w dużej części klastrów ma miejsce tak zwane ciche przywództwo, polegające na budowaniu, utrzymywaniu i instytucjonalizacji struktur poprzez unikanie bezpośredniej konfrontacji z wiodącymi jednostkami lub organizacjami.

2. Pojęcie kompetencji

Termin kompetencje jest pojęciem wielowymiarowym, co skutkuje trudnością w jego definiowaniu i klasyfikowaniu. Dzieje się tak za przyczyną zainteresowania tym zagadnieniem badaczy różnych dyscyplin naukowych. Istnieje wiele alternatywnych podejść do klasyfikacji kompetencji różniących się źródłem nabywania kompetencji, zakresem

[9] Ciuk S.: Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem, [w:] Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 337.
[10] Sydow J., Lerch F., Huxham Ch., Hibbert P.: A silent…, op.cit., p. 335-336.
[11] Por. Sydow J., Lerch F., Huxham Ch., Hibbert P.: A silent…, op.cit., p. 328-343 oraz CMQ – CLUSTER MANAGER QUALIFICATION. Results of a comprehensive survey on tasks, skills & training needs of European cluster managers, www.proinno-europe.eu/, p. 11-12.

merytorycznym, dostępnością, przeznaczeniem, zasięgiem zarządzania, perspektywą czasową, mierzalnością, dokładnością definiowania, szerokością oddziaływania, treścią, szczegółowością oceny, zwartością, własnością.[12] Dlatego znalezienie jednej wspólnej, czy też uniwersalnej definicji lub klasyfikacji wydaje się być niemożliwe. Niemniej jednak, konieczne wydaje się przedstawienie pewnych poglądów na omawiane pojęcie pojawiających się w literaturze przedmiotu.

Pojęcie kompetencji zostało wprowadzone przez Davida McCllelanda (1973), a następnie spopularyzowane przez R. Boyatzisa (1982) i Spencera & Spencera (1993).[13] Boyatzis kompetencje zdefiniował jako „wewnętrzną cechę osoby, która ujawnia się w efektywnym i/lub doskonałym wykonaniu pracy. Może to być motywacja, cecha, umiejętność, aspekt osobistego wizerunku czy też pełnionej roli społecznej lub istota wiedzy".[14] Wśród najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu składników kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowościowe, doświadczenie i zachowania.[15] Kompetencje zostały przez T. Rostkowskiego i A. Szczęsną podzielone na osiem kategorii, wśród których znalazły się uzdolnienia, umiejętności i zdolności, kompetencje fizyczne, style, osobowość, zasady i wartości, zainteresowania.[16]

Weinert wymienia dziewięć różnych sposobów definiowania lub interpretowania kompetencji:

- ogólne zdolności poznawcze,
- specjalistyczne umiejętności poznawcze;
- model kompetencyjno-wydajnościowy,
- zmodyfikowany model kompetencyjno-wydajnościowy,
- obiektywne i subiektywne koncepcje,
- motywacyjna tendencja do działania,
- kompetencje do działania,
- kluczowe kompetencje,
- metakompetencje.[17]

[12] Walkowiak R.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 22-23.

[13] Ryan G., Emmerling R.J., Spencer L.M.: Distinguishing high-performing European executives. The role of emotional, social and cognitive competencies. "Journal of Management Development", Vol. 28, No. 9, 2009, p. 860.

[14] Cytuję za: Stewart-David W.: Kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Kudrycka B. (red.): Rozwój Kadr Administracji Publicznej. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, Białystok 2001, s. 170.

[15] Walkowiak R.: Zarządzanie..., op.cit., s. 20.

[16] Rostkowski T., Sczęsna A.: Zarządzanie kompetencjami, [w:] Rostkowski T (red.): Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2004, s. 55-57.

[17] Winterton J.: Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? "Journal of European Industrial Training", Vol. 33, No. 8/9, 2009, p. 687.

Tabela 2

Modele kompetencji

<table>
<tr><th>model holistyczny Cheethama i Chiversa</th><th>wiedza lub kompetencje poznawcze</th><th>kompetencje działania</th><th>kompetencje zachowania lub osobiste</th><th>kompetencje etyczne</th><th>metekompetencje</th></tr>
<tr><td>model francuski</td><td>kompetencje teoretyczne</td><td>kompetencje praktyczne</td><td colspan="2">kompetencje behawioralne</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">model niemiecki</td><td colspan="2">kompetencje fachowe</td><td colspan="2" rowspan="2">kompetencje personalne</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>kompetencje rzeczowe</td><td>kompetencje działania</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kompetencje społeczne</td></tr>
<tr><td>taksonomia Blooma</td><td>obszar poznawczy (wiedza)</td><td>obszar psychomotoryczny (umiejętności)</td><td colspan="2">obszar afektywny (relacje)</td><td></td></tr>
</table>

Źródło: Winterton J.: Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? „Journal of European Industrial Training", Vol. 33, No. 8/9, 2009, p. 690.

Kompetencje analizowane są z dwóch perspektyw- pierwsza odnosi się do osób i ich zachowań w miejscu pracy, druga ukierunkowana jest na pracę, czyli określa zadania lub funkcje, w których wykonywaniu dana osoba jest kompetentna[18]. W niniejszym artykule jako podstawę rozważań przyjęto perspektywę pierwszą.

W 1996 r. opublikowane zostały badania, z których wynika, iż pożądanymi kompetencjami efektywnych menedżerów są

- komunikacja;
- zorientowanie na osiągnięcia/wyniki;
- skupienie na kliencie;
- praca w grupie;
- przywództwo;
- planowanie i organizacja;
- znajomość rynku;
- przystosowywanie się/adaptacja;
- rozwijanie innych;
- rozwiązywanie problemów.[19]

[18] Ibidem, p. 17-18.
[19] Cytuję za: Stewart-David W.: Kompetencyjne…, op.cit., p. 174.

Ten zestaw powinien zostać uzupełniony o zdolności analityczne, motywację, wiedzę fachową, umiejętność prezentowania wyników, znajomość technik planowania i organizowania oraz zamysł strategiczny.[20]

Bardzo ciekawą próbę nakreślenia profilu kompetencji menedżerów w organizacji inteligentnej podjęła M. Dźwigoł-Barosz dokonując podziału istotnych kompetencji na cztery grupy:

- społeczne, wśród tych kompetencji za najważniejsze uznane zostały: komunikatywność, współpraca w zespole oraz przywództwo,
- strategiczne, w tej grupie najważniejsze kompetencje to: umiejętności koncepcyjne, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, a także utrzymanie relacji z partnerami w biznesie,
- osobiste, a wśród nich najistotniejsze to: podejmowanie decyzji, organizacja pracy własnej oraz zaangażowanie,
- specjalistyczne, w tej grupie do najważniejszych należą: wiedza z zakresu zarządzania wiedzą, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania i wiedza z zakresu zarządzania zmianą.[21]

Jest ona analogiczna do typologii zaproponowanej w 1995 r. przez P. Druckera:

- Grupa 1 obejmująca kryteria zapewniające efektywność koncepcyjną. Znalazły się tu umiejętności tworzenia wizji, kompleksowego widzenia problemów, orientacja na wynik, orientacja przedsiębiorcza oraz poczucie realności;
- Grupa 2 to kryteria zapewniające skuteczność operacyjną, a więc umiejętność: stawiania konkretnych celów, określenia priorytetów, koncentrowania się na osiągnięciu celu, działania systematycznego, oraz efektywność indywidualną i efektywną kontrolę;
- Grupa 3 zawiera kryteria zapewniające skuteczność interpersonalną, ze szczególnym uwzględnieniem bezpośredniości w kontaktach, skuteczności w negocjacjach, umiejętnego zarządzania zespołem oraz umiejętności werbalnych;
- Grupa 4, czyli kryteria zapewniające motywację osiągnięć, takie jak entuzjazm, ambicje zawodowe, stabilność charakteru.

[20] Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; za: Orczykowska A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, [w:] Zbiegiem-Maciąg L., Beck E. (red.): Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym" a „nowym". Organizacje, ludzie, procesy, procedury. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 289.

[21] Dźwigoł-Barosz M.: Kompetencje menedżerów w organizacji inteligentnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. TNOiK, Katowice 2010, s. 294.

Co ciekawe, ani M. Dźwigoł-Barosz, ani też P. Druckera w swoich typologiach nie skupiali się na biegłości i doświadczeniu, wiedzy uznanej, proceduralnej czy też funkcjonalnej. Te kluczowe zmienne najprawdopodobniej potraktowane zostały jako próg kompetencji. Kryteria wyodrębnione przez P. Druckera, uzupełnione perspektywą strategiczną uwzględnioną przez M. Dźwigoł-Barosz, stanowią w ocenie autorki artykułu najpełniejszą typologię kompetencji menedżerów.

3. Kompetencje menedżera klastra

W 2008 roku zespół ekspertów przeprowadził badania kompetencji menedżerów klastrów w ramach INNO-Net CEE-ClusterNetwork, z inicjatywy PRO INNO Europe ustanowionej przez Europejską Komisję ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu wśród menedżerów klastrów z całej Europy. Szczególną uwagę zespołu zwróciły takie obszary, jak szczegółowe zadania, obowiązki i umiejętności kierowników grup, potrzeby szkoleniowe oraz metody i sposób realizacji tych szkoleń.

W opinii badanych respondentów do najważniejszych zadań i obowiązków menedżera klastra należy wspieranie wymiany pomiędzy członkami klastra, identyfikacja i integracja członków klastra, rozwój strategii klastra, organizacja spotkań klastrowych. Za najważniejsze kompetencje menedżera klastra uznane zostały umiejętności komunikacyjne, czyli techniki prezentacji i negocjacji, umiejętność mediacji i prowadzenie spotkań. Za istotne zostały uznane również wiedza dotycząca specyfiki sektora bądź przemysłu oraz znajomość języka angielskiego na poziomie pozwalającym efektywną komunikację w biznesie. Kompetencje te uznane zostały za istotne zarówno przez menedżerów działających na krajowym, jak i międzynarodowym rynku.

Wobec menedżerów młodszych klastrów oczekuje się przede wszystkim zdolności przywódczych, umiejętności zarządzania zespołem, biegłości w posługiwaniu się narzędziami zarządzania projektami oraz znajomości regionalnych/ krajowych źródeł dotacji i narzędzi strategii rozwoju. Wraz z rozwojem klastra waga tych umiejętności zmniejsza się. Znaczenie umiejętności i kompetencji kierowników grup różni się w zależności od kraju, w którym zlokalizowany jest klaster. Dla menedżerów francuskich i austriackich umiejętności związane z innowacjami są istotniejsze niż dla menedżerów niemieckich i chorwackich. Menedżerowie mniejszych klastrów (0-24 osób) przywiązują większą wagę do umiejętności i kompetencji, takich jak tworzenie biznesplanów i planów finansowych, zarządzania jakością czy też znajomość narzędzi rozwoju inicjatyw klastrowych. Różne są też potrzeby szkoleniowe w klastrach. Klastry młode zainteresowane są doskonaleniem wiedzy z zakresu zdolności przywódczych ogólnie i zarządzania grupą. Patrząc poprzez pryzmat kraju na zainteresowania

szkoleniowe, kadry klastra różnią się, zwłaszcza w dziedzinie narzędzi zarządzania innowacjami. Najbardziej zainteresowani w tym zakresie są austriaccy menedżerowie. Potrzeby szkoleniowe różnią się również z uwagi na poszczególne branże, w ramach których tworzone są klastry. I tak, doskonalenie z zakresu specyfiki konkretnego sektora klastra/ branży jest szczególnie ważne w dziedzinie ekologii, efektywności energetycznej oraz zrównoważonego rozwoju. Menedżerów klastrów w sektorze usług budowlanych i materiałów wykazują największe zainteresowanie szkoleniami branżowymi, podobnie jak menedżerowie klastrów żywności i rolnictwa, sektorów produktów rybołówstwa, technologii ochrony środowiska, energii, ropy i gazu.

O tym, czy wziąć udział w szkoleniu, najczęściej decyduje menedżer klastra sam lub w porozumieniu z członkami klastra (lub przynajmniej wiodącymi firmami klastra). Menedżerowie Chorwacji i Francji częściej sami podejmują decyzję o udziale w szkoleniu, a ich budżet w tej kwestii nie jest limitowany, podczas gdy austriaccy menedżerowie przeważnie konsultują swoje plany szkoleniowe z uczestnikami klastra. Czas, jaki menedżerowie gotowi by byli poświęcić na szkolenia, jest najkrótszy w przypadku menedżerów francuskich, a najdłuższy w przypadku chorwackich. Przeciętnie jest to około 4 do 5 dni rocznie. Za najważniejszą metodę uczenia się menedżerowie uznali szkolenie w kontekście międzynarodowym przy współudziale kolegów z innych krajów, umożliwia ona bowiem wymianę doświadczeń.

Tak więc ewaluacja kompetencji menedżerów klastra jest ściśle związana z:

- **Wiekiem i etapem rozwoju klastra** – na początkowym etapie rozwoju klastra od zarządzającego nim menedżera oczekuje się zdolności przywódczych, znajomości narzędzi strategii rozwoju oraz wiedzy na temat regionalnych, czy też krajowych źródeł dofinansowania. Oczekuje się koncentracji na strategii rozwoju klastra, a także integracji jego nowych członków, z tym że umiejętność lobbowania nabiera coraz większego znaczenia wraz z rozwojem klastra.
- **Polityką klastrową kraju** – strategia oraz programy wsparcia mogą znacząco wpływać na działalność poszczególnych klastrów, a co za tym idzie również na wymagania stawiane wobec zarządzających nimi. Oznacza to, iż od menedżerów oczekuje się wiedzy na temat polityki innowacji i znajomości narzędzi innowacji.
- **Lokalizacją klastra** – menedżerowie klastrów zlokalizowanych w nowych krajach członkowskich oraz w krajach nieobjętych członkowstwem Unii Europejskiej przywiązują więcej uwagi do nawiązania współpracy z zagranicznymi klastrami, uczenia się od nich i do współpracy międzynarodowej w ogóle, aniżeli menedżerowie klastrów z dawnej UE-15. Intensywniejsze działania internacjonalizacyjne podejmują również mniejsze klastry (posiadające mniej niż 25 członków), wraz ze wzrostem

liczby członków skłonność do podejmowania tego typu działań maleje[22]. Skłonność do angażowania się w projekty międzynarodowe jest również silnie uzależniona od branży. Działania internacjolizacyjne są najchętniej podejmowane przez sektor biznesu i usług finansowych, sektor edukacji, sektor odzieżowy, sektor ITC, samolotowy i obronny oraz samochodowy.

Można się więc pokusić o stwierdzenie, iż efektywny lider klastra to taki, który jest zdolny do przewidywania przyszłości, opracowywania planów oraz pozyskiwania wsparcia dla organizacyjnej zmiany, co znajduje swoje odzwierciedlenie w takich kompetencjach, jak:

- formułowanie wizji i celów, czyli wiedza i umiejętności kreowania celów klastra i wypracowanie mierników osiągnięcia sukcesu,
- projektowanie strategii i struktury organizacyjnej, wiedza i umiejętności w zakresie analizy otoczenia, rozmiarów, strategii i wykorzystania technologii,
- tworzenie i zarządzanie zmianą, wiedza i umiejętności zarządzania zmianą w organizacji, poprzez ustalenie kierunku i priorytetów, budowanie koalicji wsparcia, płaszczyzny porozumienia, pokonywanie oporu wobec zmiany,
- spajanie przedsiębiorczości wewnętrznej: ta kompetencja skupia się na kreowaniu ryzyka, zarządzaniu, zróżnicowaniu i integracji nowych elementów ryzyka w aktualnym środowisku biznesowym.[23]

Kompetencje lidera klastra, które umożliwiłyby mu umacnianie organizacyjnych relacji z zewnętrznymi partnerami i zainteresowanymi stronami to umiejętność budowania strategicznych sojuszy, rozwiązywania konfliktów między zainteresowanymi stronami, efektywne negocjowanie w celu wypracowania optymalnych rozwiązań, skuteczne komunikowanie idei, pomysłów i propozycji zainteresowanym stronom. Skuteczny lider klastra powinien być zdolny do identyfikacji kluczowych wartości kultury organizacyjnej, pozwalających na osiągnięcie celów. Jest to możliwe między innymi poprzez:

- promowanie zaufania, poprzez wiedzę i umiejętności do tworzenia i utrzymania zaufania w organizacji, między liderem i jego kolegami, poprzez takie działania, jak spójność i stabilność zachowań, poprzez zaangażowanie i otwartą komunikację,
- wykorzystanie sprzężenia zwrotnego, wiedzy i umiejętności dotyczących pozyskiwania i wykorzystywania informacji zwrotnych w celu poprawy swoich wyników i autentyczności, co wymaga aktywnego słuchania i modelowania zmiany osobistej w celu wzmocnienia zaufania w całej organizacji,

[22] CMQ – CLUSTER MANAGER QUALIFICATION. Results of a comprehensive survey on tasks, skills & training needs of European cluster managers, www.proinno-europe.eu/, p. 11-12.
[23] www.leadingfutures.ca.

- twórcze rozwiązywanie problemów, dzięki wiedzy i umiejętności wspierania twórczego rozwiązywania problemów w organizacji poprzez krytyczną refleksję, analizę problemów, ocenę ryzyka i nagradzanie innowacyjności.[24]

Kompetentny lider to również taki, który:

- motywuje do samorozwoju, posiada wiedzę i umiejętności w korzystaniu z technik motywacyjnych, takich jak: organizacja pracy, wyjaśnienie roli, systemy nagradzania i oceny wyników pobudzające optymalną wydajność podwładnego,
- promuje upełnomocnienie (*empowerment*) pracowników, czyli posiada wiedzę i umiejętności w wykorzystaniu procesów, takich jak delegacja i wymiana informacji w celu zwiększenia upełnomocnienia pracowników,
- dba o rozwój ludzi, posiada wiedzę i umiejętności, takie jak doradztwo, ocena działań poprzez informację zwrotną, planowania kariery, szkolenia itp. w celu wsparcia rozwoju podwładnych,
- buduje orientację zespołową, wykorzystuje wiedzę i umiejętności w celu wzmocnienia pracy zespołowej wśród ludzi w organizacji poprzez takie działania, jak wyznaczanie celów zespołu, rozwijanie tożsamości grupy, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji oraz otwartą i skuteczną komunikację.

Przytoczone badania zrealizowane z inicjatywy PRO INNO wśród menedżerów klastrów z całej Europy zwróciły uwagę przede wszystkim na dwie grupy kompetencji: strategiczne i społeczne. Przeanalizowanie wyników tych badań pozwala postawić tezę, iż kompetencje społeczne są warunkiem koniecznym do skutecznej realizacji kompetencji strategicznych, jednakże teza ta wymaga empirycznej weryfikacji.

Bibliografia

1. Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009.
2. Walkowiak R.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007.
3. Winterton J.: Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? "Journal of European Industrial Training", Vol. 33, No. 8/9, 2009.
4. Dries N., Pepermans R.: Using emotional intelligence to identify high potential: a metacompetency perspective. "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 28, No. 8, 2007.

[24] Ibidem.

5. Ryan G., Emmerling R.J., Spencer L.M.: Distinguishing high-performing European executives. The role of emotional, social and cognitive Competencies. "Journal of Management Development", Vol. 28, No. 9, 2009.
6. Sydow J., Lerch F., Huxham Ch., Hibbert P.: A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. "Leadership Quarterly", No. 22, 2011.
7. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, za: Orczykowska A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, [w:] Zbiegiem-Maciąg L., Beck E. (red.): Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym" a „nowym". Organizacje, ludzie, procesy, procedury. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006.
8. Ciuk S.: Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem, [w:] Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Dźwigoł-Barosz M.: Kompetencje menedżerów w organizacji inteligentnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. TNOiK, Katowice 2010.
10. Rostkowski T., Szczęsna A.: Zarządzanie kompetencjami, [w:] Rostkowski T (red.): Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2004.
11. Stewart-David W.: Kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Kudrycka B. (red.): Rozwój Kadr Administracji Publicznej. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, Białystok 2001.
12. CMQ – CLUSTER MANAGER QUALIFICATION, Results of a comprehensive survey on tasks, skills & training needs of European cluster managers, www.proinno-europe.eu/.
13. Goleman D., Boyatzis R.: Emotional Competence Inventory. A Multi-rater Tool that assesses Emotional Intelligence, Hay Group, www.veritasalliance.com.au/documents/eci-brochure.pdf.

Recenzenci: Dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS
Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. Pol. Śl.