

Józef Górniewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie

Kierownik katedry naukowej jako lider zespołu badawczego

W artykule podjęto problem sylwetki nauczyciela akademickiego zajmującego najniższe kierownicze stanowisko w strukturze uczelni w pionie naukowo-dydaktycznym. Przedstawiono cechy formalne lidera zespołu badawczego i jego wpływ na środowisko naukowe. Kierownik katedry pełni różne funkcje w społeczności akademickiej i jest na ogół wzorem wychowawczym dla młodych badaczy. Inicjuje proces badawczy, organizuje pracę dydaktyczną, przygotowuje podstawową dokumentację z zakresu badań i studiów, reprezentuje interesy pracowników jednostki wobec władz zwierzchnich. Jego postawy wobec wartości politycznych, naukowych i społecznych bywają przedmiotem krytyki młodych badaczy i studentów.

Słowa kluczowe: kierownik katedry, profesor akademicki, lider zespołu badawczego, organizator procesów kształcenia na danym kierunku studiów, osobowość profesora, wpływ na studentów i młodych pracowników naukowych, wartości naukowe kreowane przez profesora.

Wstęp

Katedra naukowa jest jedną z najmniejszych jednostek organizacyjnych w systemie szkolnictwa wyższego. Skupia grono specjalistów z zakresu dosyć wąskiego obszaru studiów i badań prowadzonych w określonej dyscyplinie naukowej.

Katedry występowały w uniwersytetach już u początków ich istnienia. Były związane z obszarami wiedzy, którą wyładał profesor. Katedrą wprawdzie było miejsce głoszenia wykładów. W języku grecki termin „katedra”, „edra” (Kambureli, 2002) oznaczał krzesło z oparciem, tron czy też szeroki stół, za którym stał wykładowca. Profesor prowadził wykład dla studentów, stojąc na mównicy, za jakimś meblem. Z czasem katedrą określano formalnie powołany zespół osób do realizacji zadań dydaktycznych i badawczych. Członkowie tego gremium także uczestniczyli w wykładach w roli najpierw słuchaczy, potem mówców, realizatorów

studiów analitycznych i badań empirycznych. W XVIII i XIX wieku ukształtowało się rozumienie pojęcia katedry naukowej zbliżone do współczesnego języka, jako jednostki organizacyjnej w obrębie rady wydziału czy instytutu naukowego.

Nazwa katedra pojawia się w różnorodnych dokumentach prawnych regulujących system szkolnictwa wyższego i instytucji naukowych, zarówno w ustawach, rozporządzeniach i zarządzeniach ministra właściwego do tego obszaru funkcjonowania państwa, w statutach uczelni i placówek badawczych oraz dokumentach pomniejszych określających zakres i formy działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych w sektorze nauki i kształcenia akademickiego.

Także status kierownika katedry jest określony w przepisach prawa. Ustawa odsyła do statutowych uczelni i instytutów badawczych, które szczegółowo przedstawiają wymagania formalne stawiane kandydatom na stanowisko kierownika katedry, wskazując na tryb powoływania i odwoływania z tej funkcji, na liczebność zespołu badawczego, jego strukturę organizacyjną, na różnorodne aspekty działalności badawczej, dydaktycznej czy nawet ekonomicznej pracowników tej jednostki organizacyjnej.

Badania naukowe nad sylwetką kierownika katedry jednostki organizacyjnej w systemie nauki i szkolnictwa wyższego były realizowane głównie na marginesie studiów dotyczących osoby nauczyciela akademickiego. Podkreślano misyjny charakter jego działalności badawczej i nauczycielskiej, pełnione role społeczne, na ogół wysoki prestiż społeczny, jakim się cieszył, analizowano ścieżki awansu w hierarchii akademickiej, a nawet jego zainteresowania i potrzeby poznawcze (Borowski, 2016; Rumiński, 1997).

Ponieważ kierownikiem katedry na ogół była osoba z tytułem profesora, toteż jego pozycja wpływała na postrzeganie tego stanowiska w strukturze organizacyjnej uczelni. Realizowano badania nad sylwetką profesora jako osoby obdarzonej wysokimi przymiotami ducha, a nie nad nim jako organizatorem procesu badawczego i kształcenia akademickiego.

Zresztą badania nad osobą kierownika katedry były prowadzone przez specjalistów z zakresu zarządzania zespołami ludzkimi, psychologii czy socjologii. Badania pedagogiczne dotyczyły kierownika jako nauczyciela akademickiego. Natomiast znaczna część refleksji nad osobowością kierownika katedry naukowej, przede wszystkim profesora, ma charakter utrwalań wspomnień wybitnych uczonych o swoich mistrzach i sobie samych. Przeważają zatem teksty pełne patosu uwznioślające osobę profesora jako mistrza, nauczyciela, wychowawcę licznych pokoleń młodzieży akademickiej i kadry naukowej, ludzi osiągniętych wysokie pozycje w strukturze nauki, wybitnych badaczy i popularyzatorów nauki, niekiedy także działaczy społecznych i polityków¹. Na ogół nie wspomina się o sytuacjach konfliktowych, o grze interesów w świecie akademickim, o różnego rodzaju „załatwiaczach” właściwych opinii i decyzji ciał kolegialnych uczelni czy instytutów badawczych, o pozyskiwaczach środków na badania naukowe, uległych recenzentach, zazdrośnikach i przeszkadzaczach w realizacji kariery akademickiej danego naukowca. Świat akademicki w relacjach swoich najwybitniejszych przedstawicieli jawi się jako środowisko ludzi niemal idealnych, pełne spolegliwych mistrzów i fascynatów badań naukowych.

¹ Aleksandrowicz i Stawowy, 1992; Górniewicz, 2011; Faruga, 2013; Sedlak, 1990.

W tym tekście nie będą zaprezentowane wyniki badań naukowych nad statusem kierownika katedry realizowane przez autora opracowania. Natomiast przedstawiony zostanie pewien zamysł organizacji takich badań i płaszczyzna teoretyczna, na bazie której owe szczegółowe badania będzie można podjąć. Ponad dwudziestopięcioletnie doświadczenie autora w kierowaniu placówką naukowo-dydaktyczną jest także źródłem osobistej wiedzy o funkcjonowaniu osób w rolach kierowniczych w systemie nauki i szkolnictwa wyższego.

Kierownik katedry jako lider zespołu badawczego i organizator procesu kształcenia

W systemie szkolnictwa wyższego katedra badawcza i dydaktyczna realizuje na ogół cztery zadania: po pierwsze inicjuje, pozyskuje środki, prowadzi i opisuje wyniki prowadzonych badań naukowych, po drugie – przygotowuje program kształcenia z kilku szczegółowych przedmiotów nauczania akademickiego, zarówno w jego warstwie programowej, oprzyrządowania prawnego i dokumentacji, oceny wyników nauczania, po trzecie – sprawuje opiekę naukową nad najzdolniejszymi studentami i doktorantami we wszystkich aspektach związanych z właściwą selekcją kandydatów, przygotowaniem ich do realizacji badań naukowych, wspieraniem w pozyskiwaniu środków na tę działalność, rozwiązywaniem problemów funkcjonowania społecznego, konfliktów, motywowaniem do aktywności na różnych polach działania w strukturze akademickiego świata. W katedrze podejmuje się też szereg działań o charakterze biurokratycznym, sprawozdawczym, związanym z rekrutacją kandydatów na studia różnych poziomów, działalnością kulturalną, sportową, turystyczną, wolontariatem czy innymi formami społecznego zaangażowania poszczególnych osób.

Katedra naukowa jest częścią wydziału bądź instytutu. Realizuje zatem działania wynikające z misji uczelni, strategii rozwoju wydziału, z wieloletnich planów pracy naukowo-badawczej i dydaktycznej, z rocznego obciążenia pensum dydaktycznego każdego z członków zespołu naukowego, szczegółowego planu organizacji i zgłaszania projektów badawczych do właściwych organów państwa finansujących badania naukowe.

Kierownik katedry realizuje zatem różnorodne zadania wynikające z organizacji działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej. Bywa oceniany przez różnorodne gremia akademickie: rektora uczelni i dziekana wydziału, pozostałych członków rady wydziału, przez współpracowników w katedrze, studentów i doktorantów, pracowników różnorodnych służb uczelnianych, ministerialnych, organów kontroli państwa, a swej misji społecznej także przez mieszkańców lokalnej społeczności. W toku indywidualnej kariery akademickiej jest także oceniany przez ekspertów z zakresu danego obszaru wiedzy naukowej. Każdy wytwór intelektualnej pracy kierownika katedry podlega opiniowaniu przez kompetentne gremia osób.

Jego pozycja określona jest w przepisach prawa, jak też w wyrażanych sędach przez członków społeczności akademickiej. Bywa sformalizowana, bo stanowisko kierownika przynależy do formalnej struktury organizacyjnej placówki naukowej, ale też istnieje znaczna przestrzeń społeczna do działań nieformalnych i takiej samej nieformalnej oceny osoby kierownika katedry.

Bycie liderem należy do struktury rzeczywistej, ale nie całkiem sformalizowanej. W modelowym ujęciu kierownik katedry powinien być przywódcą formalnym, jak też liderem małej grupy pracowników nauki.

Badania nad osobą lidera prowadzili psychologowie społeczni, potem także przedstawiciele nauk o zarządzaniu, prakseologii, jak i socjologowie. Ale pierwsze stanowisko w tej sprawie wyraził już Arystoteles. Analizując zachowanie swojego wychowanka – króla Macedonii, Aleksandra Wielkiego, sformułował pierwszą teorię przywództwa politycznego, czyli lidera nie tyle zespołu, co całego narodu i wielkiej struktury militarnej swojego państwa. Według Stagiryty lider – przywódca to osoba, która inspiruje ludzi do określonych działań, pomaga im w rozwoju, wspiera i motywuje. Arystoteles w swoich pismach etycznych (np. 2010) pisze także, iż lider pomaga ludziom w stawianiu się lepszymi, niż byli dotąd. Można zatem powiedzieć, iż grecki filozof wskazał na trzy właściwości lidera, przywódcy swojego narodu, na jego psychologiczny wpływ na ludzi podzielających sformułowaną przez niego wizję przyszłości świata i narodu, a także środki realizacji celów politycznych, militarnych – czy gospodarczych; po drugie – na funkcję wspierania osób wyrażających wątpliwości i niepokój w jakiejś sprawie; po trzecie, na aspekt etyczny-perfekcjonistyczny. Pod wpływem lidera ludziom wydaje się, że stają się lepszymi w różnych obszarach swojej aktywności profesjonalnej, jak i w realizacji zadań społecznych, we współżyciu z innymi.

W gronie współczesnych badaczy zajmujących się problematyką przywództwa społecznego w różnorodnych instytucjach społecznego świata szczególnie intensywne studia analityczne i badania empiryczne prowadzono na gruncie amerykańskim. Jeden z czołowych przedstawicieli tego gremium osób – Robert K. Merton (1982) wyraził przekonanie, iż liderem jest osoba, która stoi na czele jakiejś grupy ludzi. Przewodzi im, a oni akceptują taką sytuację i starają się nawet naśladować lidera.

W przekonaniu amerykańskiego psychologa lider posiada autorytet, prestiż, wywiera istotny wpływ na zdarzenia, pełni też różnorodne funkcje społeczne. Na ogół zajmuje eksponowane stanowisko. Występują wówczas dwie sytuacje. Pierwsza polega na tym, że lider w toku swojej działalności pozytywnie ocenianej przez środowisko, a zwłaszcza członków zespołu, niejako kumuluje swój prestiż, uzyskuje wysoki status społeczny i autorytet. Sytuacja druga występuje wówczas, kiedy lider zespołu, stosując różnorodne zabiegi zwiększające jego atrakcyjność w percepcji społecznej, jakby „dodaje” sobie prestiżu i nadbudowuje autorytet. Jest on większy niż rzeczywista pozycja społeczna oraz ta zajmowana w strukturze akademickiego świata.

Merton² wskazał na cztery możliwe konteksty społeczne wywierania wpływu na ludzi. Liderem może być bowiem osoba, która posiada wysoki autorytet z racji zajmowanego stanowiska, swojej pozycji naukowej, wyjątkowego zakresu wiedzy i poziomu kreatywności ujawnianego w różnorodnych obszarach życia społecznego, zarówno w pracy badawczej, dydaktycznej, w działalności kulturalnej czy społecznej. Wywiera wpływ na ludzi w danej chwili, teraz, natychmiast, porywa ich do działania albo uspakaja nastroje, formułuje celne uwagi w dyskusji, dostarcza racjonalnych argumentów.

Bywa jednak i tak, że liderem staje się także osoba „potencjalnie” wpływowa, czyli taka, która zdobywa systematycznie uznanie środowiska naukowego, poprzez inicjowanie określonych kierunków badań naukowych, poprzez formułowanie nowych pomysłów w sferze dydaktyki akademickiej, pozyskiwanie sojuszników w zakulisowych grach, zgłaszanie swoich aspiracji do pełnienia określonych funkcji w strukturze akademickiej.

² Zob. Łukaszewski (1973, 1984), Woroniecka (2008).

W świecie nauki następuje nieustanny ruch kadrowy, przemiany pozycji, nieoczekiwane zwroty w polityce kadrowej, naukowej czy organizacji procesów kształcenia. Niekiedy też liderem jest nadal osoba, która pełni jeszcze formalnie swoją funkcję, ale jej rzeczywisty wpływ na innych ludzi, na zdarzenia w instytucji jest coraz mniejszy. Jest to lider schodzący o zanikającym wpływie na pracę zespołu badawczego. Jego znaczący dorobek naukowy, dydaktyczny i organizacyjny nadal promieniuje w środowisku. Nikt wprost nie podważa jego kompetencji poznawczych i edukacyjnych, ale w sytuacjach postronnych, dyskusjach poza siedzibą rady wydziału czy katedry pomniejsza się znaczenie profesora w środowisku naukowym.

Występują także sytuacje, kiedy liderem jest osoba niepełniąca formalnie żadnych funkcji ani też niezgłaszająca oficjalnie takich aspiracji. Działa niejako z ukrycia. Nie ponosi odpowiedzialności za swoje działania, bo tylko podsuwa innym ludziom rozwiązania określonych sytuacji, wskazuje na słabe punkty dotychczas obowiązujących procedur czy na mialkość wyników badań naukowych albo wątpliwe kierunki rozwoju dydaktyki akademickiej. Rozsiewa plotki o innych osobach, wywiera naciski na przełożonych w zakulisowych grach, niekiedy deprecjonuje formalnego kierownika jednostki, nieustannie obniża jego wartość w oczach podwładnych. Nie występuje otwarcie w debatach, nie podnosi uwag krytycznych, unika konfrontacji w sprawach merytorycznych. Ale intryguje, podburza, wywołuje konflikty. Na ogół w okresach elekcji zakulisowe działania przynoszą efekty w obsadzaniu swoich kolegów na eksponowanych stanowiskach w strukturze uczelni.

Chociaż stanowisko kierownika katedry jednostki naukowej ma swój formalny charakter i osoba zajmująca tę pozycję musi realizować szereg działań określonych w przepisach prawa, takich jak inspirowanie członków zespołu do podejmowania określonych form aktywności, formułowania celów działalności tej instytucji, musi także „wprzęgać” ludzi do działania, traktować ich również jako środki do realizacji celów placówki. Stosować przy tym formy „przemocowe”, niekiedy dodatkowe zachęty lub groźby.

Jako lider kierownik katedry przewodzi, prowadzi ludzi, jest jakby w „drodze”, w tej podróży bywa ciągle na czele. Wyznacza innym drogę i w tym marszu uczestniczy. Posiada osobisty wpływ na ludzi i zdolność angażowania ich w działalność placówki.

W socjologii (Janik i Sztumski, 2012; Mastyk-Musiał, 1996) organizacji realizowano wiele badań nad rolami społecznymi lidera. W efekcie tych działań zgromadzono olbrzymią wiedzę o postępowaniu osób pełniących funkcje kierownicze w strukturze organizacyjnej placówek badawczych i dydaktycznych. Wyodrębniono trzy grupy ról pełnionych przez lidera. Pierwsza z nich to role zadaniowe, inspirujące członków grupy do aktywności, druga to role emocjonalne, wzmacniające motywację i spójność zespołu, zaś trzecia to role demobilizujące, blokujące rozwój danej instytucji, inhibitory działalności.

W grupie pierwszej znalazły się role społeczne, które działają inspirująco na otoczenie. Z badań wynika, iż, po pierwsze, lider grupy jest pomysłodawcą różnorodnych idei, akcji, form aktywności. Wyznacza kierunki działania i dba o pełną ich realizację. Zdarza się jednak, iż w trakcie wypełniania różnorodnych działań występują przeszkody, utrudnienia i zapół ludzi nagle gaśnie. Wówczas lider dokonuje istotnych zmian przyjętych celów działania i środków ich osiągnięcia. Pełni zatem rolę modyfikatora. Na ogół kierownik katedry jako lider zespołu bywa ekspertem w sprawach, które stanowią przedmiot jego działalności badawczej, ale także w kwestiach prawnych regulujących jakiś obszar ludzkiej aktywności, w tym także działalność katedr nauko-

wych i systemu nauki i szkolnictwa wyższego. Bywa krytykiem działań pozomych, rozwiązań niepełnych i odpowiedzi zdawkowych. Stara się nieustannie koordynować zespołowe działania. Musi bowiem uwzględnić różne punkty widzenia, różny poziom zdolności instrumentalnych i mentalnych swoich współpracowników, oddziaływanie innych instytucji na pracę katedry, wpływ otoczenia społecznego i potrzeby poznawcze i edukacyjne innych ludzi. Ale jedną z najważniejszych funkcji lidera zespołu naukowego jest jego zdolność do przeprowadzenia w trudnych warunkach społecznych, nawigowania na „wzburzonej morzu” potrzeb ludzkich, oczekiwań, sprzecznych interesów, zawiści, złudnych nadziei.

Można zatem powiedzieć, iż kierownik katedry jako lider zespołu jest inspiratorem, modyfikatorem, ekspertem w wielu obszarach swojej aktywności naukowej i społecznej, nieustannie krytycznie przypatruje się działalności poszczególnych członków swojej katedry, władzom wydziału czy uczelni, jak i przede wszystkim sobie samemu.

W grupie drugiej znalazły się role emocjonalne lidera. Podstawową z nich określono jako zdolność do wzmacniania motywacji współpracowników. W przekonaniu socjologów organizacji kierownik katedry jako lider zespołu badawczego jest motywatorem. Potrafi „zapalać” innych do wzmożonego wysiłku, ukazać dalekosiężne korzyści z podjętych form aktywności. Kierownik katedry jest także strażnikiem zasad moralnych i społecznych obowiązujących w środowisku akademickim. Nosi w sobie wielowiekową tradycję uniwersytecką, zna obowiązujące prawo i posiada wrażliwość moralną. Kieruje się wartościami moralnymi na każdym etapie swojego funkcjonowania w różnorodnych rolach: nauczyciela akademickiego, badacza, członka społeczności akademickiej, przełożonego i podwładnego, mieszkańca danego miasta, niekiedy także artysty, turysty czy sportowca. W momentach szczególnych lider zespołu musi wspierać osoby wątpliwe, załamane, nieradzące sobie z codziennymi problemami funkcjonowania w tej właśnie grupie albo w szerszym środowisku społecznym. Kierownik katedry występuje niekiedy w roli pocieszyciela. Nieustannie troszczy się o zapewnienie dobrej atmosfery wśród członków zespołu. Wygasa napięcia i harmonijnie wpływa na działania tych ludzi.

Do grupy trzeciej badacze problematyki funkcjonowania lidera zespołu w strukturze organizacyjnej systemu świata akademickiego zaliczyli role negatywne, blokujące rozwój danej instytucji. Z analizy zebranego przez nich materiału wynika bowiem, że w sytuacji konfliktu interesów między kierownikiem katedry a jego podwładnymi, albo w relacjach z władzami zwierzchnimi, lider może realizować osobiwą politykę niewłączenia się w zasadniczy nurt działalności wydziału czy uczelni. Staje z boku i przygląda się, jak funkcjonują poszczególne osoby realizujące określone zadania. Bywa też, iż w sytuacjach konfrontacji różnorodnych postaw moralnych, sprzecznych celów korzysta ze swojej uprzywilejowanej pozycji kierownika zespołu, przełożonego i stara się zdominować inne osoby. Bywa niekiedy i tak, że kierownik dba tylko o własne sprawy. Stara się pozyskać najwięcej przywilejów, korzyści, środków materialnych, budować własną pozycję na pracy innych ludzi. A niekiedy wręcz kontestuje sukcesy innych pracowników. Znane w środowisku akademickim są praktyki dopisywania własnego nazwiska kierownika katedry do tekstów przygotowanych przez innych uczonych czy nieuprawnione korzystanie z ich myśli, czyli podejmowanie działań o charakterze plagiatu.

Na podstawie zebranego materiału empirycznego socjologowie (Kołodziej-Dumaś, 2017) określili cechy lidera funkcjonującego w różnych instytucjach, w tym także w środowisku akademickim. Przede wszystkim

ustalono, że osoba pełniąca funkcję kierownika katedry i zarazem formalny i nieformalny lider zespołu pracowników nauki przemawia, mówi w imieniu tychże ludzi. Jest stroną w rozmowach z władzami uczelni czy inną placówką naukową, bądź innym organem państwa albo instytucji znajdującej się w lokalnym środowisku. Prezentuje zarówno swoje stanowisko, jak i przekazuje prośby członków zespołu pracowniczego. To właśnie oni informują lidera o trudnościach w realizacji projektów, zadań dydaktycznych, organizacji pracy czy innych sprawach, w tym także osobistych, związanych z karierą akademicką, funkcjonowaniem w środowisku lokalnym albo sprawach rodzinnych. Lider zespołu negocjuje warunki realizacji zadań z władzami zwierzchnimi. Jako szef bywa też przedmiotem adoracji i zabiegów pracowników o jego względy. Sympatyzują oni z liderem, a on wpływa na poziom zaangażowania członków zespołu poprzez system zachęt motywujących ich do aktywności w sferze naukowej czy dydaktycznej. W grupie pracowniczej słowa lidera są często ważkim argumentem w dyskusjach, bywają powtarzane, a ulubione przez niego zwroty, sentencje stają się elementem budowania tożsamości zespołu badawczego, kultury organizacyjnej tej instytucji. Pracownicy starają się nawiązywać przyjazne relacje poprzez mowę ciała, utrzymywanie kontaktu wzrokowego z kierownikiem, przyjazne gesty i ciepłe słowa kierowane do niego.

Kierownik stara się być optymistą w wielu trudnych sytuacjach. Wykazuje znaczne pokłady empatyczności w relacjach społecznych.

Lider zespołu badawczego jest też wzorem wychowawczym. Współpracownicy, jak i studenci starają się naśladować jego zachowanie. Modelują swoje działania na przykładzie mistrza. Stąd z taką estymą wspominają swoich mistrzów współcześnie luminarze nauki.

Psychologiczne właściwości lidera zespołu badawczego

Badania empiryczne, jak i studia teoretyczne nad osobowością lidera realizowali jednak przede wszystkim psychologowie. Na przełomie XIX i XX wieku w gabinetach psychoanalityków znaczącą grupą klienteli byli kierownicy różnych firm, politycy, działacze społeczni. Poszukiwali tutaj zarówno skutecznych środków wzmacniania swojej pozycji w hierarchii zakładu, uczelni, partii politycznej czy lokalnej społeczności, jak też przyjaznej atmosfery. Obok narzędzi poznawczych i organizacyjnych ważny okazywał się klimat zaufania, psychologicznego wsparcia, pozytywne emocje wzmacniające ego.

Jednak obok nurtu psychologicznego wsparcia i rozwiązywania osobistych problemów liderów życia publicznego realizowano także liczne badania empiryczne z użyciem nowoczesnych narzędzi psychometrii, inwentarzy i testów osobowości, kwestionariuszy, testów inteligencji, uwagi czy zainteresowań. Analizowano cechy temperamentu, motywację czy kreatywność tych osób.

Na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego psychologowie (Mika, 1992; 1996; Tyszka, 2010) nakreślili portret lidera zespołu badawczego. Wskazali szereg jego cech. Ustalili, iż lider posiada na ogół odpowiednie, pogodne usposobienie. Jest życzliwy dla innych, ale przede wszystkim jest osobą kreatywną, bo konstruuje nieustannie nową rzeczywistość poprzez organizację badań naukowych i przygotowywanie programu kształcenia akademickiego. Jest odpowiedzialny, bo podejmuje się realizacji zadań, mając

świadomość ewentualnych skutków własnych działań i działań współpracowników. Lider jest charyzmatyczny, bo promieniuje swoją osobą w środowisku naukowym, zachęca innych do działania, jest wzorem godnym naśladowania. Bywa też otwarty na nowe doświadczenia, nowe wartości, pomysły i rozwiązania problemów naukowych. Posiada wyjątkowe umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych, poszukuje nietuzinkowych rozwiązań i, co wydaje się tutaj niezwykle istotne, jest osobą upartą w dążeniu do realizacji wyznaczonego celu.

Psychologowie prowadzili także badania nad temperamentem lidera zespołu w ramach analizy różnic indywidualnych między ludźmi. Ustalono pewne ogólne kategorie w tym zakresie (Strelau, 2006). Przyjęto klasyczną klasyfikację temperamentu zaproponowaną przez Hipokratesa. Z tych analiz wyłania się taki oto obraz związku temperamentu ze zdolnościami przywódczymi badanych osób. Sangwinik jako lider jest na ogół postacią magnetyzującą otoczenie. Niezwykle popularną w danym środowisku. Z kolei choleryk dominuje nad innymi, jest silną osobowością narzucającą swoje zdanie w debacie publicznej i w sprawach merytorycznych. Melancholik natomiast posiada umysł analityczny. Skupia się na istocie rzeczy. W swoich działaniach bywa perfekcjonistyczny. W debatach zabiera głos dopiero wówczas, kiedy osoba prowadząca dostrzeże wysyłane przez niego sygnały. W bezpośredniej konfrontacji z innymi liderami osoba o temperamencie melancholijnym na ogół nie włącza się w słowne przepychanki i nie zawłaszcza obszaru dyskusji. Z ustaleń psychologów zajmujących się badaniem różnic indywidualnych osoby, które posiadają temperament flegmatyczny na ogół są powściągliwe w wyrażaniu swojego sądu i towarzyszących mu emocji. Raczej spokojnie wyjawiają swoje zdanie w istotnych dla grupy sprawach.

Psychologowie wraz z badaczami problemów organizacji i zarządzania realizowali także studia nad znaczeniem lidera w procesie zwiększania efektywności zespołów naukowo-dydaktycznych. Opracowano zatem szereg zaleceń kierowanych do liderów zespołów pracowniczych, w tym także do środowiska akademickiego i instytucji resortowych. Z ustaleń specjalistów wynika, iż jednym z najistotniejszych czynników zwiększenia efektywności pracy grupy zadaniowej jest wspólne formułowanie celów. Każdy uczestnik spotkania ma możliwość zgłaszania własnych propozycji. Są one następnie dyskutowane w grupie specjalistów i na podstawie takiej szerokiej bazy formułuje się cele ostateczne. Z badań wielu autorów wynika, że narzucanie, jedynie komunikowanie celów przez kierownika, lidera wywołuje bierny albo czynny opór i w efekcie obniża się motywacja do realizacji owych celów (Adorno, 2010).

Kolejnym elementem w procesie zwiększania efektywności działań zespołu naukowego jest szczegółowe ustalenie zadań i przypisywanie do nich poszczególnych członków, według ich kompetencji, zainteresowań, doświadczenia zawodowego w procesie organizacji i prowadzenia badań naukowych albo organizacji procesu dydaktycznego z poszczególnych przedmiotów nauczania akademickiego.

Lider powinien wzbudzać poczucie odpowiedzialności za efektywne rozwiązywanie problemów naukowych albo zadań praktycznych w działalności dydaktycznej czy organizatorskiej. Każdy członek zespołu powinien być przekonany do wagi problemu i mieć poczucie uczestniczenia w ważnych pracach naukowych, dydaktycznych czy o charakterze organizacyjnym.

Badacze sądzą, iż do podstawowych zadań kierownika katedry pełniącego równocześnie funkcję lidera należy także nieustanne mobilizowanie i stymulowanie twórczej aktywności pracowników katedry. Jeśli ma poczucie, że działania zespołu są mało efektywne lub rutynowe, powinien zaproponować zmianę stylu funkcjonowania poszczególnych osób zarówno w rolach badaczy, nauczycieli akademickich, jak i organizatorów różnorodnych działań o charakterze technicznym, sprawozdawczym czy redakcyjnym.

Restrukturalizacja dotychczasowego układu w zespole możliwa jest też poprzez nawiązanie przez lidera kontaktów z innymi grupami badawczymi i wymianę doświadczeń, technik badawczych, idei dotyczących istotnych problemów naukowych. Otwieranie się na pomysły innych ludzi, na bodźce docierające do grupy ze strony innych uczestników procesów badawczych ożywia dialog naukowy, zwiększa efektywność pracy umysłowej. Nowe idee i pomysły poszerzają pulę możliwych argumentów w debacie naukowej, jak też są istotnym czynnikiem w dowodzeniu różnorodnych twierdzeń czy nawet znaczących koncepcji naukowych.

Nieuniknionym elementem pracy badawczej jest niepewność co do spodziewanego wyniku podjętego działania. Ryzyko niepowodzenia jest niekiedy bardzo duże. W zespole badawczym pojawiają się obawy o jakość zastosowanych procedur badawczych, jakość pozyskanego materiału, pieczołowitość w realizacji określonych szczegółowych badań czy o prawidłowe ujmowanie jakiejś problematyki w ogólnej koncepcji badawczej. Osoby realizujące projekt naukowy nieustannie znajdują się pod presją świadomości zaangażowanych środków finansowych z budżetu centralnego, nieustannej kontroli władz zwierzchnich, organów kontrolnych państwa czy też opinii społecznej. Organizując proces badawczy, na ogół komunikuje się o swoich zamiarach środowisko naukowe, rady wydziału, uczelni, jak też społeczność lokalną. Ryzyko niepowodzenia jest elementem demotywującym członków zespołu badawczego i wówczas lider musi przejąć kontrolę nad emocjami, wzmacniać motywację zespołu, stosując różnorodne nagrody, musi zmodyfikować cele i zadania w sytuacjach trudnych i być z innymi w tych kryzysowych momentach. Nie może dystansować się od sytuacji potencjalnie konfliktowych, momentów trudnych w działalności zespołu czy unikać konfrontacji z ideami, argumentami, lub poszczególnymi osobami.

Niekiedy w sytuacjach trudnych pojawiają się konflikty pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu badawczego. Lider musi umieć rozwiązywać je, niejako zarządzać sytuacjami kryzysowymi. Konflikt może bowiem być czynnikiem wzmacniającym kreatywność poszczególnych członków grupy (Olubiński, 2002). W efekcie mogą pojawić się nowe pomysły na rozwiązanie trudnej sytuacji. Inicjatywa w tej sprawie powinna wychodzić od lidera.

Lider, zanim zobowiąże się do podjęcia inicjatywy badawczej, dokonuje przeglądu mocnych i słabych stron swojego zespołu. Ustala niejako wartość każdej osoby w potencjalnym procesie diagnostycznym czy takim o charakterze konstrukcyjnym. Analizuje kompetencje badawcze, dotychczasowe osiągnięcia naukowe, powiązania nieformalne pomiędzy członkami zespołu, ustala spójność i dynamikę zespołu, zasób energii, pokłady entuzjazmu do podjęcia nowych wyzwań. Ostateczna ocena tego potencjału przesądza na ogół o efektywności badawczej katedry naukowej.

Z badań psychologów organizacji (Pietrasieński, 1975; Pietrasieński i Janowski, 1969) wynika, że lider zespołu powinien posiadać różnorodne kompetencje i zdolności specjalne. Obok wysokich kompetencji poznawczych i eksperckich w swojej dziedzinie aktywności zawodowej powinien też mieć kompetencje emocjonalne,

czyli zdolność do rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych ludzi. Emotywność w relacjach społecznych jest darem szczególnym. Lider musi nauczyć się radzenia sobie w sytuacjach trudnych, konfliktowych, przezwycięzać osamotnienie, przełamywać stereotypy i negatywne nastawienie do poszczególnych członków zespołu. Do kompetencji emocjonalnych psychologowie zaliczają także zdolność do perswazji, nawiązywania efektywnych relacji społecznych, pozytywny stosunek do ludzi, życia, świata przyrody i wartości kultury.

Istotne wydają się też kompetencje kierownicze, organizacyjne związane ze zdolnością jednostki do inspirowania innych osób, przydzielania im adekwatnych do umiejętności poznawczych i nastawienia emocjonalnego zadań, utrzymywania pozytywnych relacji oraz dynamiki grupy.

Lider powinien też wykorzystywać w działalności profesjonalnej związanej z kierowaniem grupą badawczą swoje sprawności w budowaniu relacji międzyludzkich. Osiąga te cele poprzez emanowanie szczerością, uczciwe podejście do zadań badawczych i wyrażanie adekwatnej oceny poszczególnych uczestników procesu badawczego. Wyrażane sprawiedliwe sądy o poziomie zaangażowania naukowców oparte są na obserwacji ich działalności i opiniach innych osób wspierających lidera w kierowaniu placówką naukową. Ważkim argumentem w dyskusjach nad rolą lidera w konsolidowaniu zespołu jest szybkie rozpoznawanie sprawy i podejmowanie adekwatnych działań.

W swojej aktywności organizatorskiej lider charakteryzuje się entuzjazmem, kreatywnością, opiera swoje decyzje personalne na bogatym doświadczeniu, umie współdziałać z innymi osobami, dba o właściwe relacje z przełożonymi i organami kontrolnymi. W podejmowanych działaniach i decyzjach jest wiarygodny. Posiada znaczne pokłady empatii i często korzysta z tego niezwykłego daru wsłuchiwanie się w problemy innych ludzi, rozumie ich uczucia i wspiera w dążeniach do uzyskiwania kolejnych stopni i tytułów naukowych. Na ogół dokonuje właściwych wyborów. Ma też wyjątkową zdolność motywowania ludzi do zwiększania wysiłków w procesie badawczym. Ukazuje cele placówki, jak i miejsce w realizacji tych celów poszczególnych osób.

Z badań psychologów (Pietraśiński, 1973; Ratajczak, 1979) wynika, iż lider na ogół żyje zgodnie z przyjętym przez siebie i komunikowanym innym systemem wartości. Jest zatem prawdziwy w działaniach, spójny wewnętrznie. Wydaje szczere opinie o swoich współpracownikach. Nie unika ostrych sądów w relacjach z władzami zwierzchnimi. Jest entuzjastą nowych wyzwań, nowych metod badawczych, nowych obszarów penetracji intelektualnej. Nastroja dobrymi emocjami swoich współpracowników. Wyznaczając zadania, ma świadomość ich wykonalności przez poszczególne osoby. Jest przekonany o słuszności własnego postępowania w relacjach społecznych i działalności placówki naukowej, którą lider kieruje. Daje dobry przykład pracownikom, jak i uczniom aspirującym do uzyskania kolejnych stopni naukowych i spodziewanego awansu w hierarchii akademickiej.

Jak pisze Stanisław Mika (1987), lider, przywódca charakteryzuje się pewną zdolnością, umiejętnością zjednywania ludzi wokół siebie. Lider wytwarza swoistą atmosferę, kreuje przestrzeń społeczną, w której odnajdują się różni ludzie zaangażowani w procesie badawczym produkcyjnym, w usługach czy wolontariacie. Posiada zdolność przyciągania i pociągania innych za sobą. Jest osobą charyzmatyczną.

Liderem zespołu badawczego, kierownikiem katedry naukowej jest na ogół profesor. Aby uzyskać ten wysoki status w świecie akademickim, kandydat do tytułu naukowego musiał przejść długą drogę samokształ-

cenia, organizowania i prowadzenia badań naukowych, wpraw jako szeregowy pracownik danej jednostki naukowej, aby uzyskawszy kolejne stopnie naukowe i szczeble w hierarchii akademickiej osiągnąć status samodzielnego pracownika nauki i profesora. Jest to droga i kariera długoletnia. Człowiek uzyskuje duże doświadczenie życiowe i zawodowe. Styka się z różnorodnymi osobowościami. Bywa w środowisku ludzi wybitnych i inspirujących do działania, życzliwie krytycznych, ale też w środowisku partaczy, zazdrośników, świadomie spychających aspiranta do kariery naukowej ze ścieżki awansu zawodowego. Poznaje wiele osób o różnorodnym temperamencie, stylu działania i funkcjonowania w grupie społecznej. W tym środowisku kształtuje swoją wrażliwość poznawczą, emocjonalną, moralną. I buduje swoją osobistą, autorską karierę naukową. Profesor bowiem jest podmiotem swojego statusu. Nikt mu go nie nadał, sam zdobył i w tej drodze musiał pokonać wiele przeszkód. Jeśli spotykał ludzi życzliwych i spolegliwych, cel osiągał wcześniej, jeśli zaś w jego otoczeniu funkcjonowały osoby o dużym potencjale demotywacyjnym, owa kariera była nieco spowolniona. Ale ostatecznie profesor osiągnął swój cel – status lidera zespołu naukowego i kierownika katedry badawczej.

Bibliografia

- Adorno T. (2010). *Osobowość autorytarna*. Przeł. M. Pańków. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Aleksandrowicz J., Stawowy E. (1992). *Tyle wart człowiek...* Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.
- Arystoteles (2010). *Etyka wielka. Poetyka*. Przeł. W. Wróblewski, H. Podbielski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bobrowski C. (1995). *Wspomnienia ze stulecia*. Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.
- Borowski A. (2016). O mistrzostwie w dydaktyce akademickiej. W: B. Bokus, E. Kosowska (red.), *Nauczyciel akademicki: etos i warsztat* (s. 89-98). Piaseczno: Studia Lexem.
- Faruga A. (red.) (2013). *Olsztyn uniwersytecki: historia, wspomnienia, refleksje*. Olsztyn: Stowarzyszenie Absolwentów Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Janik R., Sztumski J. (2012). *Socjologia organizacji*. Katowice: Górnosląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Kambureli M.T. (2002). *Podręczny słownik polsko-grecki*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kołodziej-Durnaś A. (2017). *Kultura organizacji. Idea i instrumentalizacja. Socjologiczne studium krytyczne*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Korczyński S. (1992). *Obraz nauczyciela w polskiej myśli pedagogicznej*. Opole: Wydawnictwo WSP.
- Kreutz M. (1947). *Osobowość nauczyciela – wychowawcy*. Warszawa: Wydawnictwo Nasza Księgarnia.
- Lejman M. (1982). *Osobowość nauczyciela a wyniki pracy dydaktycznej*. Częstochowa: Wydawnictwo WSP.
- Łukaszewski W. (1973). *Oceny działania a wykonanie nowych zadań*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolineum.
- Łukaszewski W. (1984). *Szanse rozwoju osobowości*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mastyk-Musiał E. (1996). *Spółczesność i organizacja. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

- Merton R.K. (1982). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mika S. (1992). *O różnych drogach samodoskonalenia*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Mika S. (1996). *Portret przedsiębiorcy: teoria i praktyka, sugestie rozwiązań, przykłady i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Infor.
- Mika S. (1987). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Olubiński A. (2002). *Konflikty rodzice – dzieci. Dramat czy szansa*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Pietrasiański Z. (2008). *Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja*. Warszawa: Wydawnictwo CiS.
- Pietrasiański Z. (1973). *Kierownik a stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Pietrasiański Z. (1979). *Podstawy psychologii pracy*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Pietrasiański Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Pietrasiański Z., Jaworski E. (1969). *Psychologia i socjologia pracy. Zagadnienia wybrane*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Ratajczak Z. (1979). *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Rumiński A. (1997). Nauczyciel akademicki wobec wartości życiowych. *Edukacja – studia, badania, innowacje*, 1, 52-61.
- Sedlak W. (1990). *W pogoni za nieznanym*. Lublin: Wydawnictwo Lubelskie.
- Strelau J. (2006). *Temperament jako regulator zachowania. Z perspektywy półwiecza badań*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Trelak J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Tyszka T. (2010). *Decyzje – perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Górniewicz J. (red.) (2011). *Uniwersytet Warmińsko-Mazurski we wspomnieniach*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Voegelin E. (2011). *Arystoteles*. Warszawa: Fundacja Świętego Mikołaja.
- Woroniecka G. (2008). Uwagi o normatywnej koncepcji etosu nauki. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 1(75).

Summary

Head of the chair as the leader of a research team

The article presents the problem of the figure of an academic teacher holding the lowest managerial position in the university structure in the scientific and didactic division. Formal features of the leader of a research team and his impact on the scientific environment are presented. The head of the chair performs various functions in the academic community and is commonly an educational model for young researchers. He initiates a research process, organizes didactic work, prepares basic documentation in the field of research and studies, and represents the interests of the employees of the department before the authorities. His attitudes towards political, scientific and social values can be the subject of criticism of young researchers and students.

Keywords: Head of the chair, academic professor, leader of a research team, organizer of education processes in a given field of study, personality of the professor, influence on students and young researchers, scientific values formed by the professor.