

Uniwersytet Warszawski
Wydział Pedagogiczny

Marta Kunka
Nr albumu: 268617

Horse Assisted Education jako alternatywna metoda kształcenia lidera

Praca licencjacka
na kierunku Pedagogika
w zakresie Edukacja Ustawiczna i Andragogika

Praca wykonana pod kierunkiem
dr Anny Marianowskiej
Katedra Edukacji Ustawicznej i Andragogiki

Warszawa, czerwiec 2010

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora (autorów) pracy

Streszczenie

Praca *Horse Assisted Education jako alternatywna metoda kształcenia lidera* dotyczy metody szkolenia z zakresu kompetencji przywódczych. Część teoretyczna pracy obejmuje zagadnienia szeroko rozumianego przywództwa z różnych punktów widzenia, jego genezy, ewolucji i charakterystyki oraz kwestie relacji pomiędzy przywódcą a menedżerem. Część badawcza pracy dotyczy metody szkolenia, jaką jest Horse Assisted Education. Zawiera informacje o specyfice edukacji wspomaganiej przez konie, jej uwarunkowaniach i korzyściach z niej wynikających. W części badawczej dokonuje ponadto analizy procesu edukacyjnego Horse Assisted Education - stosowanych metod i zasad.

Słowa kluczowe

przywództwo, lider, kompetencje, szkolenia, edukacja, konie

Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus)

05 500 – Kształcenie dorosłych

Tytuł pracy w języku angielskim

Horse Assisted Education as an Alternative Way in the Leadership Training

Spis treści

WSTĘP.....	5
I. PRZYWÓDZTWO – DEFINICJA POJĘCIA ORAZ GENEZA I EWOLUCJA ZJAWISKA.....	7
1.1. Wielowymiarowość terminu „przywódca”	8
1.2. Pochodzenie zjawiska przywództwa	10
1.3. Ewolucja przywództwa w kierunku współczesnego przywódcy – lidera	14
II. WSPÓŁCZESNY MENEDŻER – LIDER CZY ZARZĄDCA?	16
2.1. Rola menedżera	16
2.2. Menedżer a przywódca.....	18
2.3. Niezbędne kompetencje menedżera – lidera	20
2.3.1. Model powszechnego przywództwa	24
2.4. Kompetencje przywódcze kluczem do sukcesu	27
III. ZAŁOŻENIA BADAWCZE.....	31
3.1. Cel i przedmiot badań	31
3.2. Problemy badawcze.....	31
3.3. Metoda badawcza	32
IV. HORSE ASSISTED EDUCATION – INNOWACYJNA FORMA SZKOLEŃ Z ZAKRESU PRZYWÓDZTWA	33
4.1. Dlaczego właśnie konie?	35
4.2. Co człowiek zyskuje ucząc się od koni?	39
4.3. Jaka jest forma szkoleń Horse Assisted Education?.....	42
4.3.1. Obserwacja stada koni	43
4.3.2. Praktyczne ćwiczenia z końmi.....	45

4.3.3. Transfer doświadczeń ze świata koni do świata ludzi	52
ZAKOŃCZENIE.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	56

Wstęp

Temat, który wybrałam, ma związek zarówno z moim kierunkiem studiów, jak i z moimi codziennymi zainteresowaniami. Studia na Wydziale Pedagogicznym UW, na specjalności Edukacja Ustawiczna i Andragogika, rozwinęły moje zainteresowanie edukacją ludzi dorosłych. Z kolei moja pasja, jaką są konie, zmobilizowała mnie do szerszych poszukiwań, które umożliwiłyby mi połączenie w przyszłości pracy zawodowej z elementem hobby. Horse Assisted Education to obszar edukacji, który odkryłam, zastanawiając się nad alternatywami mojej przyszłej kariery zawodowej. Okazało się, że w wielu miejscach na świecie od kilkunastu lat aktywnie rozwijana jest metoda łącząca te dwa aspekty - edukację ludzi dorosłych oraz konie.

Horse Assisted Education to innowacyjna metoda szkoleń opierająca się na zdobywaniu wiedzy i umiejętności poprzez kontakt z końmi. W dzisiejszym świecie, kiedy granice między pracą a rozrywką coraz bardziej się zacierają, największe szanse, aby zaistnieć na rynku, mają właśnie tak niekonwencjonalne drogi szkoleń. Jest to również okazja, aby szkoląc oddziaływać na wszystkie zmysły ludzi, co korzystnie wpływa na ich samopoczucie. Współcześnie bardzo ważne jest, aby przeciwdziałać monotonii życia w społeczeństwie zdominowanym kultem pracy. Ma to dobroczynny wpływ na podniesienie jakości życia, a co za tym idzie również stanu zdrowia ludzi.

Spośród szerokiego spektrum tematyki Horse Assisted Education wybrałam zagadnienie szkolenia kompetencji przywódczych. Jest to bardzo interesujący aspekt tej metody, posiadający jednocześnie szerokie zastosowanie praktyczne. Uczucie poprzez kontakt z koniem jest wykorzystywane zarówno w biznesie podczas szkolenia kadr menedżerskich, jak i w kształceniu szerokich rzesz ludzi dla polepszenia ich funkcjonowania w społeczeństwie.

Ponieważ sama niedawno zainteresowałam się zagadnieniem Horse Assisted Education, możliwość przeprowadzenia badań na ten temat dla potrzeb pracy licencjackiej, stanowi dla mnie szczególną wartość. W tym celu zgromadziłam wiedzę, która pozwoli mi ustrukturyzować wiadomości o tej metodzie, odnaleźć i opisać obowiązujące prawa oraz zasady funkcjonowania metody Horse Assisted Education.

Struktura mojej pracy składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiłam zagadnienie oraz charakterystykę pojęcia „przywództwo”, a także nawiązałam

do genezy oraz ewolucji przywództwa. Rozdział drugi poświęciłam kwestii relacji pomiędzy pełnieniem funkcji menedżera i lidera. Przeanalizowałam wspólne obszary tych dwóch ról oraz różnice pomiędzy nimi po to, aby zdefiniować kompetencje prawdziwego menedżera – lidera. W kolejnym, trzecim rozdziale zawarłam założenia badawcze dotyczące problematyki mojej pracy. Skoncentrowałam się na przedstawieniu celów pracy, problemów oraz metody, techniki i narzędzi badawczych. Rozdział czwarty zawiera analizę badawczą, którą przeprowadziłam nad metodą Horse Assisted Education. Poświęciłam go na zebranie informacji o uwarunkowaniach szkolenia kompetencji przywódczych poprzez konie. Wymieniłam korzyści wynikające z tego typu kształcenia. Dokonałam również analizy przebiegu procesu uczenia się metodą Horse Assisted Education, stosowanych metod szkoleniowych i zasad postępowania.

I. Przywództwo – definicja pojęcia oraz geneza i ewolucja zjawiska

Zarządzasz rzeczami, a ludziom przewodzisz.

- Grace Hopper, pierwsza kobieta,
admirał w Marynarce Wojennej Stanów Zjednoczonych.

Obecnie żyjemy w czasach dynamicznych zmian obejmujących swym zasięgiem niemal wszystkie obszary życia ludzkiego. „Nowy świat” to określenie opisujące zarówno zmieniający się klimat, miejscową faunę i florę, warunki rolnicze, ale także nasilające się kataklizmy, epidemie, zmiany systemów społecznych i globalne konflikty. Pod wpływem niebagatelnych zmian przekształca się także świat biznesu. Zmiany nie omijają sfery gospodarki, polityki oraz technologii. Nieprzewidywalność i niestabilność stają się powszechnymi właściwościami struktur organizacyjnych. Nie można oczywiście kategoryzować całego obecnego systemu zmian jako jednostronnie szkodliwych. Oto otwiera się przed nami wachlarz różnorodnych możliwości rozwoju – nowe koncepcje, nowe wyzwania, działania i marzenia. Według Richarda E. Boyatzis oraz Anne McKee – autorów książki „Przywództwo bez władzy” **osobami, które są zdolne dostrzec i wykorzystać nowe perspektywy w wyzwaniach współczesnego świata są przywódcy**. Ich zdaniem są to ludzie przecierający szlaki, rozświetlający nowe drogi i inspirujący rzesze oraz budujący nadzieję. Działają z pasją i oddaniem, motywując przy tym innych. Są gotowi do poświęceń dla dobra sprawy, zawsze pozostają jednak w harmonii z samym sobą. Doskonali przywódcy są wierni wyznaczanym przez siebie wartościom oraz charakteryzują się inteligencją emocjonalną. Żarliwie i z charyzmą podchodzą do naznaczonego nieuchwytnością współczesnego świata. Kierują się optymizmem, ani na krok nie odstępując od głębokiego przekonania o możliwości efektywnego przekształcenia marzeń w rzeczywistość (Boyatzis, McKee 2006).

Analizując współczesną rzeczywistość, dochodzę do wniosku, iż przywódcy są niezwykle istotnym elementem naszej codzienności. Bez wahania mogę stwierdzić, że tacy ludzie odgrywają i odgrywać będą kluczową rolę w ewolucji świata. Ich obecność w znaczącej mierze wpłynie na miejsce, jakie zajmie ludzkość w konfrontacji z natłokiem zmian. Sądzę, iż nie pozostaje nawet cień wątpliwości, co do tego, że warto szerzej zająć się tematyką przywództwa i zgłębić jego tajniki.

W prezentowanym rozdziale przedstawiam definicyjne rozważania związane z szeroko rozumianym przywództwem, analizowanym z różnych punktów widzenia. Zajmuję się również kwestią pochodzenia przywództwa zarówno w świecie ludzi, jak i w środowisku zwierząt. Opisuję ewolucję przywództwa, koncentrując się na różnorodności jego rozumienia oraz na jego aktualnej postaci. Co więcej, przedstawiam postać współczesnego przywódcy – lidera nawiązując jednocześnie do przypisanej mu roli w organizacji.

1.1. Wielowymiarowość terminu „przywódca”

Można zaryzykować stwierdzenie, że większość z nas nie miałaby problemu ze zdefiniowaniem pojęcia „przywódca”. Na co dzień intuicyjnie używamy tego słowa. W każdym środowisku potrafimy wskazać osobę przewodzącą – wpływającą na innych, podejmującą decyzję - kogoś, za kim ludzie chętnie podążają. W zależności od kontekstu kulturowego oraz społecznego funkcjonuje jednak wiele definicji terminu *przywództwo*. W **Słowniku Języka Polskiego PWN** czytamy, że *przywódca to osoba, która prowadzi innym*, a *przywództwo* definiowane jest jako *przewodzenie kimś lub czymś* (Sobol 2005, s.186). Docierając do rdzenia terminu – *przewodzić* oznacza tyle, co *kierować czymś, czyjąś działalnością, stać na czele; też: narzucać komuś swoją wolę* (Sobol 2005).

W literaturze socjologicznej bardzo często przywołuje się koncepcję przywództwa Maxa Webera, traktując przywództwo jako jeden ze składowych władzy. Typologia władzy opiera się tutaj na źródłach jej legitymizacji. U przywołanego autora kwestie uzasadnienia obowiązywania prawa wyniesione zostały do rangi głównego problemu społecznego. Według Webera źródłem trwałości panowania i osiągnięcia celów danej władzy są trzy składowe związane z subiektywnymi nastawieniami ludzi podlegających rządzącym. Są to po pierwsze czynniki afektywne związane z emocjonalnym oddaniem władzy, po drugie czynniki racjonalno-aksjologiczne wskazujące na rozumowe podleganie władzy i na przekonaniu, że zawierają się w niej wartości etyczne oraz, po trzecie, czynniki wyływające z osobistych interesów podwładnych i ich przeświadczeniu o realizacji własnych potrzeb poprzez władzę.

Weber wymienia trzy typy idealne władzy - legalną, tradycyjną i charyzmatyczną, przy czym każda z nich charakteryzuje się odmienną podstawą legitymizacji władzy. **Przywództwo legalne** polega na sprawowaniu funkcji i obejmowaniu ról określonych przez prawo. Jest to przywództwo typowo biurokratyczne. W tym przypadku posłuszeństwo w

grupie wymuszają ustanowione zasady. Ten typ panowania reprezentują nowoczesne struktury państwa, a także hierarchiczne stosunki władzy i podległości w prywatnym przedsiębiorstwie, w dowolnej organizacji czy stowarzyszeniu, które dysponuje rozbudowanym i hierarchicznie zorganizowanym zespołem zarządzającym. Drugi typ idealny to **przywództwo tradycyjne**. Rola przywódcy wywodzi się tu z tradycji, która predestynuje daną grupę, warstwę społeczną, czy osobę jako uprawnioną do sprawowania władzy. Ze względu na niepodważalne normy tradycyjne panującemu należy się bezwzględny szacunek, a jego władza ograniczona jest jedynie poprzez świętość tradycji oraz poczucie sprawiedliwości. Duże znaczenie ma tu historia i nawyki, które stanowią o wzajemnych stosunkach przywódcy i grupy. Ostatnim typem jest **przywództwo charyzmatyczne**. Jednostka zostaje nim utytułowana ze względu na jej szczególne cechy i wrodzone talenty, w szczególności przywódcze, ale także takie jak zdolności magiczne, bohaterstwo i moc ducha. Posłuszeństwo i oddanie przywódcy wynika tu z uczuć oraz emocji, jakie u swoich zwolenników wzbudza przywódca charyzmatyczny jako wódz, mistrz czy nauczyciel (Sokół 1997).

Autor opisuje panowanie w społeczeństwie, które można odnieść do wszelkiego przywództwa w grupie. W podejściu socjologicznym, duży nacisk położony został na interakcje i stosunki pomiędzy przywódcą a osobami mu podlegającymi. Kwestią istotną są tu elementy leżące pomiędzy panującym a podwładnymi, nie zaś sama osoba rządząca. Centrum przywództwa, jego źródłem i warunkiem jest zaistnienie przynajmniej dwóch stron, elementów, z których przynajmniej jeden dąży do ustanowienia pomiędzy nimi hierarchii.

W wielu źródłach psychologicznych pojawia się teza, według której przywódca to osoba, która w pierwszej kolejności jest w stanie zarządzać samym sobą. Te poglądy najlepiej odzwierciedla cytat Warrena Bennis i Burta Nanusa *Ludzie nie chcą być zarządzani. Ludzie pragną, aby im przewodzić. Czy ktoś słyszał o świecie menedżera? Świat przywódcy, o tak. Przywódca intelektualny, tak. Przywódca polityczny. Przywódca religijny. Przywódca harcerski. Przywódca lokalny. Przywódca związkowy, przywódca w biznesie. Oni przewodzą. Oni nie zarządzają. Zapytaj konia. Możesz przewodzić mu w drodze do wody, ale nie możesz zarządzić picia. Jeśli chcesz kimś zarządzać, zarządzaj sobą. Rób to dobrze, a będziesz gotów przestać zarządzać. Staniesz się przywódcą* (Kozusznik 2002, s.173). Ukazują tu znaczny rozdźwięk pomiędzy przywołanym wcześniej socjologicznym spojrzeniem na kwestię przywództwa, a omawianym obecnie podejściem psychologicznym, w którym centralnym punktem procesu przewodzenia jest człowiek i jego atrybuty. W tym przypadku

źródłem, warunkiem i punktem wyjścia udanego przywództwa jest podmiot ludzki, który warunkuje osiągnięcie rezultatów.

W psychologii społecznej wielokrotnie próbowano odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki decydują o tym, kto zostanie wyłoniony z danej grupy jako jej przywódca. Nasunęły się dwie odpowiedzi. Zgodnie z pierwszą pozycję przywódcy osiągają osoby wyróżniające się pewnymi szczególnymi wrodzonymi cechami, w drugiej zaś podkreśla się, że rola ta jest obejmowana przez ludzi jedynie zachowujących się w odpowiedni sposób. Według pierwszej teorii, nazywanej **teorią wielkiego człowieka**, obejmowanie przywództwa związane jest z inteligencją, męskością (aktywnością, sprawczością), ekstrawersją, dobrym przystosowaniem, dominacją, a także z takimi cechami jak towarzyskość, empatia, zrównoważenie emocjonalne oraz skłonność do przejmowania odpowiedzialności. Drugi pogląd, przedstawiający grupę **behawioralnych teorii przywództwa** opowiada się za tezą, iż pozycja przywódcy przypada osobom użytecznym dla zbiorowości, w największym stopniu przyczyniającym się do realizacji wyznaczonych celów. Wyniki badań dowodzą, iż są to jednostki posiadające szczególne zdolności i umiejętności (a nie cechy), istotne ze względu na konieczność wykonania konkretnego zadania. W tym przypadku kluczowe są oczekiwania członków grupy, ponieważ to oni identyfikują uczestników, którzy mają szansę w największym stopniu ułatwić osiągnięcie celów oraz chętnie się im podporządkowują (Wojciszke 2002).

Powyżej przytoczyłam trzy różne perspektywy rzucające odmienne światło na kwestię przywództwa – jego źródła, centralne punkty oraz uwarunkowania. Okazało się, iż w różnych kontekstach to samo zagadnienie wymaga zupełnie innych dróg analizy, prowadzącej do pełnego zrozumienia zjawiska przywództwa. Następnym krokiem do poznania fundamentów przywództwa będzie przeanalizowanie jego genezy, uwzględniając zarówno zbiorowości ludzkie, jak i środowisko zwierząt stadnych.

1.2. Pochodzenie zjawiska przywództwa

Kwestia przywództwa istnieje na świecie od zarania dziejów. Zarówno w świecie ludzi, jak i wśród zwierząt stadnych instynkt kooperacyjny i potrzeba organizacji życia zbiorowego wymusiły wyłonienie z grupy ogniwa przewodzącego. Bez przywódcy nie ma społeczności. Bez społeczności zaś nie istnieje świat, w którym jesteśmy w stanie funkcjonować. **We wszystkich ludzkich zbiorowościach niezależnie od kultury i położenia na mapie**

świata funkcjonowanie osoby, która podejmuje decyzje i rządzi, jest dla ludzi naturalne i bezsprzeczne. W grupie ludzi przywódca pojawia się zupełnie automatycznie, zazwyczaj na krótko po tym, gdy grupa ta zostaje ukonstytuowana. Ewolucja jest napędem, który popycha nas do wybierania swojego przewodnika. Od początku stanowiło to o przetrwaniu – podziale ról i systemie podejmowania decyzji.

Stosunkowo duży mózg oraz elastyczniejsze zachowanie w porównaniu do niższych ewolucyjnie gatunków powoduje, że u ludzi determinanty pozycji są znacznie liczniejsze i dużo bardziej wyrównany jest ich wpływ. U społecznych ssaków bardzo wiele czynników wpływa na rangę, jaką dany osobnik zajmuje w hierarchii. Duże znaczenie ma poziom androgenów – hormonów odpowiedzialnych za maskulinizację cech anatomicznych i behawioralnych (Wilson 2000). Przewaga męskich cech ułatwia wspinanie się osobnika na wyższe pozycje w hierarchii. Być może właśnie dlatego już od pradawnych czasów u ludzi przewodnikiem grupy stawał się najczęściej mężczyzna. Wyznaczenie go jako osobnika najważniejszego obarczało go jednocześnie odpowiedzialnością za grupę. Spoczywał na nim obowiązek zapewnienia rodzinie (lub całemu plemieniu) bezpieczeństwa i środków do życia. Posiadał także największe prawa i przywileje oraz pilnował porządku w grupie. Tak wyglądały korzenie kształtującego się społeczeństwa patriarchalnego. Obecnie model ten uległ znaczącym przemianom, jednak cały czas wyraźnie da się dostrzec, że w danej rodzinie zawsze, choć w niewielkim stopniu, dominuje i przewodzi jeden osobnik, z tą różnicą że nie zawsze jest to mężczyzna. Również w znaczących prestiżowych firmach na najwyższych stanowiskach najczęściej spotykamy mężczyzn, choć współcześnie nie jest to regułą. Mimo że kobiety mają mniejszą niż mężczyźni szansę pełnienia roli przywódczej, to jednak są równie jak mężczyźni w tej roli skuteczne. Stereotypy dotyczące płci nadal funkcjonują, choć coraz więcej ludzi wierzy w równość uzdolnień i szans (Stoner i in. 1998).

Obecnie kwestia przywództwa wśród ludzkich zbiorowości wysunęła się na pierwszy plan, szczególnie w sferze biznesu. Dotyczy to przede wszystkim efektywności pracy lidera w organizacji. Okazuje się, iż działania lidera w znaczącym stopniu wpływają na cały obraz firmy, rzutując na jej wyniki. Powstają niezliczone liczby poradników na temat tego, jak skutecznie rozwijać i usprawniać system przywództwa. Coraz szerzej omawiane są sprawy konieczności uelastycznienia poglądów i dostosowania stylu przywództwa, przy jednoczesnym podważeniu poglądu o istnieniu jedynej „właściwej” drogi. Na przełomie lat jednolicie stosowane przywództwo - oparte jedynie na zarządzaniu realizacją zadań i nadzorowaniu aktywności pracowników - okazało się nieskuteczne, dlatego zaczęto poszukiwać bardziej odpowiednich dróg działania. Przymus stosowany względem

podwładnych nie przynosił oczekiwanych rezultatów. Wciąż trwają debaty oraz prowadzone są liczne badania nad najbardziej efektywnym stylem przewodzenia w organizacji (Adair 2008). Michael Williams w swojej książce, wydanej w 2009 roku „Przywództwo w świecie biznesu” pisze (...) *prawdziwe przywództwo jest jak najdalsze od swej groteskowej parodii, czyli „zarządzania w stylu macho”* (Williams 2009, s.23).

U zwierząt hierarchiczny układ oparty na dominacji to inaczej hierarchia społeczna. Opiera się ona na relacjach dominacji i uległości pomiędzy zwierzętami. „Dominować” w języku socjologii oznacza mieć pierwszeństwo – przede wszystkim w dostępie do dóbr umożliwiających przetrwanie i do reprodukcji. Wyróżniamy różne układy hierarchii, choć najczęściej spotyka się stada o liniowej sekwencji wielu pięt. Na górze takiej hierarchii znajduje się dominujący osobnik alfa i to właśnie on pełni rolę przywódcy. Hierarchia tworzy się już podczas pierwszych kontaktów między zwierzętami, a prowadzą do niej liczne groźby i pojedynki. W utrwalonym stadzie o określonej sekwencji dominacji panuje ład, a jego członkowie bez przyczyny nie ujawniają wobec siebie oznak agresji. Naturalne jest podporządkowywanie się osobnikom o wyższej randze.

Wśród kręgowców hierarchia występuje u zaawansowanych ewolucyjnie gatunków (Wilson 2000). Dobrym przykładem jest stado koni, u których instynkt stadny jest bardzo silnie zaznaczony, a najwyższa pozycja w hierarchii daje dominującemu osobnikowi wiele praw, obarczając go jednocześnie licznymi obowiązkami. Z jednej strony ma on pierwszeństwo w dostępie do paszy i wody, z drugiej jest odpowiedzialny za zapewnienie stada bezpieczeństwa na wypadek pojawienia się w pobliżu drapieżnika. Co ciekawe, przywództwo u koni bardzo często nie jest wyznaczone ani siłą, ani przemocą fizyczną, lecz poprzez umiejętność kontrolowania przez osobniki dominujące ruchów jednostek podległych. Konie są z natury zwierzętami uciekającymi, a ich przeżycie na wolności umożliwiające jest dzięki nadzwyczajnej czujności i natychmiastowej reakcji ucieczki przy najmniejszym nawet bodźcu odczytywanym przez nich jako nieznany, czyli potencjalnie niebezpieczny. Pozbawienie konia możliwości ruchu sprawia, że jego podstawowy instynkt zostaje obezwładniony, a on sam staje się bezbronny i uległy. W stadach dzikich koni, przewodzą najczęściej stare i często już schorowane, słabe fizycznie klacze. Jak to się dzieje, że to właśnie one posiadają umiejętność najskuteczniejszego kontrolowania ruchów pozostałych koni? Sytuacja taka ma miejsce dzięki perswazji opierającej się na psychologicznej komunikacji. Przymus wymagałby zastosowania siły. W opozycji do tego, psychologiczne drogi porozumiewania się powodują, że jednostka podporządkowuje się przywódcy, nie żywiąc do niego negatywnych emocji – strachu, nieufności, urazy, czy pogardy.

U koni (oraz innych zwierząt stadnych) przetrwanie żyjącego w naturalnych warunkach stada zależy od odpowiedniej organizacji hierarchicznej grupy, z wyselekcjonowanym osobnikiem dominującym – przewodnikiem. Umożliwia to stworzenie precyzyjnego systemu komunikacji pomiędzy członkami stada, a dzięki temu umiejętność natychmiastowej reakcji na wypadek pojawienia się niebezpieczeństwa. Głównym sposobem na przetrwanie stada koni jest ucieczka, co odróżnia je od wielu innych gatunków stadnych zwierząt roślinożernych, które potrafią być bardzo agresywne względem drapieżnika. Aby ułatwić stadu skuteczną ucieczkę, dominująca klacz posługuje się językiem ciała, sygnalizując innym koniom ruch lub jego wstrzymanie. Decyduje, kiedy należy się rzucić do ucieczki, w jakim kierunku i na jaką odległość. Wysyłane przez nią sygnały są najczęściej niebywale dyskretne, minimalnie zaznaczone, dopiero w przypadku braku reakcji innych osobników stają się bardziej zdecydowane i stanowcze (Miller 2007).

Ludzie i zwierzęta należą do jednej rodziny. Rodzina kręgowców podzieliła się jednak ze względu na wyspecjalizowane funkcje organizmu, do czego w największym stopniu przyczyniły się kwestie adaptacyjne. Organizm został zmuszony, aby przystosować się do środowiska, w którym funkcjonuje, dzięki czemu może przeżyć oraz sprawnie funkcjonować. Wydaje się bezsprzeczne, że gatunek ludzki adaptuje się najlepiej. W procesie ewolucji zyskał najbardziej zaawansowane funkcje, umożliwiające mu najefektywniejsze działanie. Co więcej, rozwój ludzkich funkcji umysłowych pozwolił człowiekowi w znacznym stopniu uniezależnić się od jego pierwotnych instynktów. Dzięki temu powstała zaawansowana cywilizacja, w jakiej dziś żyjemy. Z pozoru wydaje się, że wszystkie stosowane przez ludzi metody działania są znacznie skuteczniejsze, aniżeli metody niżej usytuowanych ewolucyjnie ssaków. Jeśli chodzi o przywództwo i sposoby osiągnięcia dominacji, okazuje się, że konie potrafią posługiwać się znacznie sprawniejszymi narzędziami jej ustalania oraz tworzenia hierarchii w grupie. Przymus zastąpiony zostaje w ich przypadku perswazją. Przemoc fizyczna dużo częściej niż u ludzi ustępuje miejsca psychologicznemu wpływowi. Na uwagę zasługuje nie tylko fakt stosowania łagodniejszych metod, ale także ich trwalsze rezultaty. Nie oznacza to, iż nigdy w świecie zwierząt nie spotykamy się z użyciem siły i agresji. Różnica leży gdzie indziej – w wycuciu i umiejętności dostosowania natężenia wpływu, w zależności od wymagań sytuacji. **Paradoksalnie, utrata instynktów zbyt często pozbawia nas poczucia potrzeby elastyczności działania w kwestiach przywództwa. Umysł zamknął nasze zachowanie w ramy – ludziom zbyt często wydaje się, że im mocniej, gwałtowniej i bardziej zdecydowanie zadziałają na podwładnego, tym lepszy rezultat osiągną.** Zapominamy tu o zawiłościach psychiki oraz o emocjach, które dyktują, że

całkowita uległość opłaca się jedynie w stosunku do osobników wzbudzających poczucie bezpieczeństwa i zaufania.

1.3. Ewolucja przywództwa w kierunku współczesnego przywódcy – lidera

Na przestrzeni wieków w procesie ewolucyjnych przemian koncepcja przywództwa stopniowo zaczęła pojawiać się w coraz to szerszych obszarach – od środowiska naturalnego, poprzez organizacje pierwotnych cywilizacji, kończąc na współczesnym nieustannym doskonaleniu i usprawnianiu metod pracy menedżerskiej.

Już starożytny chiński filozof, twórca taoizmu – Lao Tsy w IV w. p.n.e. stworzył definicję przywódcy:

Przywódcą jest najlepszy,

Kiedy ludzie z trudem zdają sobie sprawę z jego istnienia,

Nie tak dobry, kiedy ludzie chwala jego rządy,

Gorszy, kiedy ludzie się go obawiają,

Najgorszy, gdy ludzie nim gardzą.

Przestaniesz ludzi poważać, oni przestaną poważać ciebie.

Natomiast dobry przywódca, który niewiele mówi, Gdy wypełnił zadanie, spełnił swoją rolę!

Wówczas ludzie mówią: „ sami to zrobiliśmy” (Adair 2000, s.96).

Różnorodne źródła podają niezwykle odmienne charakterystyki przywódcy. Ralph M. Stogdill napisał, że ***istnieje niemal tyle definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować*** (Stoner 2001, s.453). Definicja przywódcy zależy od wielu czynników – w bardzo dużym stopniu od obszaru, którym dany osobnik przewodzi. Pojawia się więc pytanie – „Przewodnik czego?”. Czy można postawić znak równości pomiędzy pradawnym przewodnikiem pierwotnego rodu, a osobą przewodzącą w nowoczesnej prestiżowej firmie? Oczywiście staje się, że zupełnie inne cele istnienia danej grupy wyznaczają zupełnie inne potrzeby względem cech przewodnika tejże grupy.

Pierwotny przywódca miał odznaczać się niebagatelną siłą i odwagą. Był przywódcą-wojownikiem, gotowym oddać życie za ideały – miłość, honor, rodzinę, czy naród. Niegdyś tego typu przywódcy prowadzili armie do boju, inspirowali żołnierzy, dokonywali

niemożliwego. **Dziś przywódca niezwykle często nazywany jest liderem, a samo pojęcie kojarzone jest przede wszystkim z przywództwem w organizacji.** Pojęcie *lider* pochodzi od angielskiego słowa *lead*, czyli *prowadzić*. Przywódcę – lidera znakomicie opisuje powyższa definicja Lao Tsy, który wskazuje na ideał, do jakiego powinien on dążyć. Okazuje się, że o cechach przywódcy, które dziś są tak bardzo pożądane, rozprawiano już przed naszą erą. Przywołany filozof podkreślał istotę zdolności motywowania podwładnych oraz osobistej skromności. Zaznaczał, że dobry lider to taki, który szanuje ludzi mu podlegających oraz nie jest rządzony posłuchu.

Michael Williams, doradca do spraw zarządzania aktywnego na arenie międzynarodowej, stwierdza, co leży u źródeł akceptacji lidera. Według niego ludzie chętnie okazują liderom poparcie i ulegają ich wpływowi, pod warunkiem, że posiadają oni określone zespoły kompetencji. Wymienia tu takie cechy jak silną orientację na cel, wyrazistą prawosć charakteru, czyli spójne wartości i zasady, pełne zaangażowanie na rzecz innych, percepcja „z lotu ptaka”, czyli umiejętność szerszego spojrzenia na problem, niewyczerpaną pomysłowość, siłę przebicia, czyli zdolność wywierania wpływu na różnych poziomach hierarchii oraz „donośne” komunikaty, charakteryzujące się precyzyjną strategią komunikacyjną. Co więcej, lider to osoba, która potrafi dostosować swoje zachowanie do określonej sytuacji oraz grupy, nie wyznając zasady jednego właściwego stylu przywództwa (Williams 2009).

Lider to osoba obdarzona charyzmą, która przyciąga ludzi i wyróżnia się w tłumie, a jednocześnie nie jest nikim niezwykłym. Potrafi osiągnąć sukces koncentrując się na celach. Prawdziwy przywódca nie ogranicza się do formalnego profesjonalizmu swoich działań, a całym sobą – umiejętnościami, postawami i stylem życia buduje pomyślną przyszłość (Alder 1995).

We współczesnej organizacji postać lidera niejednokrotnie utożsamiana jest z menedżerem. Istnieje w tej kwestii jednak wiele sporów. Czy rzeczywiście ich funkcje pokrywają się? Czy wśród kompetencji menedżera cechy przywódcze są tak istotne? Czy bycie liderem jest z definicji zawarte w funkcjach menedżera? A może są to dwie niezależne role? Na postawione pytania postaram się odpowiedzieć w następnym rozdziale.

II. Współczesny menedżer – lider czy zarządca?

Niezwykle znaczący jest wpływ, jaki osoby zarządzające wywierają na nasze otoczenie, na nas samych oraz na naszą przyszłość. Władza, jaką dysponują menedżerowie związana jest z niewyobrażalnymi możliwościami dysponowania zasobami oraz kierowania ludźmi. Uprawnione wydaje się wysuwanie konkretnych oczekiwań względem postaw i zachowań menedżerów, które ewoluują wraz z postępowaniem cywilizacyjnym. **Współcześnie często nasuwa się pytanie: jaką rolę powinna przyjąć osoba sprawująca władzę – zarządcy, czy lidera** (Gonciarski 2001)? Dylemat ten obliuguje menedżerów do wybrania konkretnego stylu zarządzania, który wpływa na całe ich postępowanie, a pośrednio także na kondycję otaczającego ich otoczenia.

2.1. Rola menedżera

Pochodzący z języka polskiego termin „kierownik” powszechnie zastępowany jest w dzisiejszych czasach terminem „menedżer”. Oznacza on osobę, która zajmuje stanowisko kierownicze na różnych szczeblach hierarchii firmy oraz na bieżąco prowadzi jej sprawy. Od menedżerów oczekuje się, aby posiadali umiejętność pełnienia funkcji kierowniczych - złożonych, uwarunkowanych sytuacyjnie, a często drastycznie zmiennych (Gonciarski 2001)

Według Wiesława Gonciarskiego, kierownika Zakładu Inżynierii Zarządzania Wydziału Cybernetyki WAT *menedżerami są pracownicy organizacji, którzy z racji zajmowanego stanowiska określają ramy funkcjonowania zespołów, komórek lub całych struktur, a poprzez to mają istotny udział w dysponowaniu zasobami oraz w kierowaniu ludźmi, są odpowiedzialni za kreowanie i realizację celów stojących przed organizacją lub jej częścią* (Gonciarski 2001, s.15). Przywołana definicja nie odwołuje się tylko do biznesu, a wręcz przeciwnie wskazuje, że funkcje menedżera niejednokrotnie pełni się w organizacjach non profit, edukacji, administracji, służbie zdrowia, wojsku, policji, czy polityce. Zajmowane stanowisko oraz charakter organizacji precyzują zakres zadań menedżerów. Menedżerowie odgrywają rolę znaczącego ogniwa w całym systemie. To oni wyznaczają kierunek działań oraz odpowiadają za efekt realizacji celów Elementem wyróżniającym menedżerów od

pozostałych pracowników organizacji jest fakt kierowania ludźmi oraz bycia odpowiedzialnym za konsekwencje nie tylko działań osobistych, ale także działań osób podległych.

Uważany za ojca współczesnych metod zarządzania Peter F. Drucker stwierdził, że **muszą być ludzie, którzy odpowiadają za misję organizacji, jej ducha, jej zadania i jej wyniki. Musi być dyrygent, który pilnuje nutowego zapisu. Muszą być ludzie, którzy skoncentrowani są na organizacji misji, którzy ustalają strategię dla realizacji i określają, czym są wyniki** (Drucker 1999, s.52). Jego zdaniem przed menedżerami stoją dwa zasadnicze zadania. Po pierwsze muszą tak dysponować dostępnymi im zasobami, aby zsumowany wynik ich działań przewyższał wartość czynników dostępnych pierwotnie. Zjawisko to, nazwane jest efektem synergii, czyli sytuacji, w której prosta suma części składowych jest mniejsza od wyniku końcowego. Po drugie, w każdym momencie muszą synchronizować i godzić ze sobą cele oraz potrzeby chwili obecnej z perspektywami dalekosiężnymi (Drucker 1994). Niezbędne jest zachowanie równowagi pomiędzy realizowanymi na bieżąco zadaniami, a orientacją na przyszłość.

Z kolei James A. F. Stoner opisał **kierownika: (jako) osobę odpowiedzialną za pokierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji**. W swoim klasycznym podejściu do umiejętności menedżerskich wymienił ich cztery podstawowe rodzaje:

1. Techniczne (profesjonalne) – opierające się na wiedzy oraz znajomości konkretnych metod, technik i procedur.
2. Interpersonalne (społeczne) – nawiązujące do szeroko rozumianych kontaktów z ludźmi - rozumienia ich, współpracy, odpowiedniej komunikacji.
3. Koncepcyjne (konceptualne) – umiejętności synchronizacji elementów organizacji oraz koordynowania jej działań w całość.
4. Diagnostyczne i analityczne – służące rozpoznawaniu problemów oraz opracowywaniu odpowiednich rozwiązań (Stoner i in. 2001)

Po analizie powyższych definicji nasuwa się wniosek, iż rola menedżera pojawia się w różnych obszarach ludzkiego życia, nie tylko w biznesie. Z tego właśnie powodu tematyka związana z rolą menedżera stała się obiektem licznych wnikliwych badań i dyskusji. Mimo to wydaje się być ona niemożliwą do wyczerpania. Już same rozważania definicyjne dostarczają wielu trudności. Co więcej, także zmienne, ewoluujące, niezwykle szerokie, a często chaotycznie rozumiane role, funkcje i zadania menedżera przysparzają wiele niejasności.

Niełatwo jest odpowiednio ująć przypadający mu zakres obowiązków, czy najczęstszych działań. Menedżerów spotykamy dziś w każdym fragmencie hierarchicznej siatki, zarówno w wielkich firmach, jak i w jednoosobowych przedsiębiorstwach. Można by podsumować, iż **tak jak zmienna i niejasna bywa otaczająca nas rzeczywistość, tak trudno jest dotrzeć do istoty roli współczesnego menedżera.**

2.2. Menedżer a przywódca

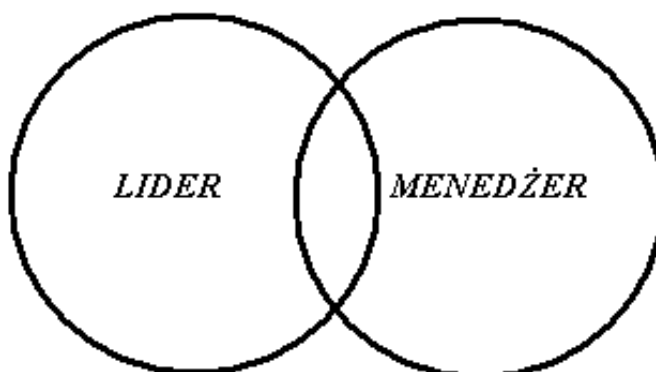
W dzisiejszych czasach najcenniejszym kapitałem organizacji są ludzie, a co za tym idzie najważniejszą umiejętnością menedżera powinno być zarządzanie zasobami ludzkimi. Najskuteczniejszą drogą do sukcesu firmy jest doradzanie, przewodzenie, szkolenie i motywowanie zarówno pracowników, jak i wszystkich partnerów zewnętrznych firmy. Kluczowe znaczenie odgrywa tu nie tylko stworzenie odpowiednich relacji z ludźmi, ale przede wszystkim wywołanie u otoczenia pozytywnej aktywności prowadzącej do sukcesu organizacji.

Dobry menedżer jest znakomitym przywódcą. B. Kożusznik stwierdza, że *menedżer ma być kimś takim, jak akuszer, który pomaga „narodzić się” ludzkim zdolnościom, możliwościom, samorealizacji (...) taki menedżer powinien mieć szczególne kompetencje społeczne, (...) akceptować siebie i sprzyjać własnemu rozwojowi, tak jak ogrodnik sprzyja wzrostowi roślin, potrafi przewidzieć „co z nich wyrośnie i czeka aż zakwitną”* (Kożusznik 2002, s. 166). W przywołanej definicji funkcją menedżera nie jest tylko zarządzanie. Wciela się on w rolę przywódcy – facylitatora. Ponadto posiada umiejętność kierowania samym sobą i przewidywania efektów swojego wpływu na innych. Co istotne, odznacza się niezbędnymi kompetencjami społecznymi.

Współcześnie bardzo często zwraca się uwagę na tożsamość rozumienia słów menadżer (kierownik) i lider (przywódcą). Nie są to synonimy, jednak specjaliści podkreślają, iż wśród cech dobrego menedżera umiejętności przywódcze zdecydowanie powinny wieść prymat. W praktyce niestety nie każdy menedżer potrafi być liderem. Z drugiej zaś strony przywództwo w środowisku biznesowym staje się tak powszechne, że zachowania przywódcze często charakteryzują nie tylko pracowników zajmujących wysokie stanowiska. Oznacza to, że nie każdy lider jest menedżerem, nie każdy lider zajmuje stanowisko kierownicze. Według koncepcji Johna Adaira - światowego autorytetu w

dziedzinie przywództwa i metod rozwijania umiejętności przywódczych - przywództwo i zarządzanie to odrębne pojęcia, mające jednak duży obszar wspólny. Zarówno w jednym, jak i w drugim najważniejsza jest realizacja zadań i osiągnięcie celów poprzez działania grupy ludzi. Oba te pojęcia można by zobrazować poniższym schematem:

Schemat nr 1: Stosunek pojęć „lider” i „menedżer”



Źródło: Adair J. (2008) *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, przeł. Lany M, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s.72

Współcześnie wspólny obszar obu tych funkcji znacznie się powiększył. Okręgi nakładają się na siebie w znacznym stopniu, często niemal całkowicie na siebie nachodząc (Adair 2008). Oznacza to, iż funkcje oraz role menedżera i lidera w coraz większym stopniu stają się tożsame.

Poniżej przytoczyłam niezwykle trafne porównanie przywództwa oraz zarządzania ujęte w formie lirycznej:

*Przywódtwo dotyczy ducha,
na którego składa się osobowość i wizja.
W praktyce jest ono sztuką.
Zarządzanie dotyczy umysłu i ma więcej
wspólnego z precyzyjnymi kalkulacjami,
statystykami, metodami,
harmonogramami i procedurami.
W praktyce jest ono nauką ścisłą.*

Menedżerowie są potrzebni.

Przywódcy są niezastąpieni.

Marszałek polny wicehrabia Slim w wykładzie Pt. „Leadership” wygłoszonym w Adelajdzie w 1957 roku (Adair 2008, s.82)

Warto zwrócić uwagę na konfrontację przywództwa - czyli sztuki z zarządzaniem – czyli nauką ścisłą. Jak pisze autor, przywództwo ma wymiar duchowy, a zbudowane jest na osobowości i wizji człowieka. Zarządzanie zaś wywodzi się z umysłu, dlatego porównane zostaje do matematycznych kalkulacji i ścisłych metod. Co ciekawe powyższe słowa zostały wygłoszone już w połowie XX wieku. Jak widać, już w tamtych czasach świątli ludzie zastanawiali się nad tak istotnymi dla nas dziś dylematami.

2.3. Niezbędne kompetencje menedżera – lidera

Kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których zależy sprawne wykonywanie działań, automatyczne kierowanie samorozwojem, pełnienie ról społecznych oraz organizacyjnych. Kompetencja jest pewną ukrytą cechą (meta-właściwością), która przejawia się w określonych zachowaniach (Konarski 2006, s.8-9).

Genezą analiz kompetencji menedżerów jest poszukiwanie czynników, wpływających na ich efektywność. Okazuje się, że źródłem sukcesów menedżerskich są w dużym stopniu ich cechy osobowości oraz przede wszystkim kompetencje społeczno - psychologiczne (Wojtczuk-Turek 2006). Wrodzone cechy nie wystarczają, aby wspiąć się na szczyt kariery menedżerskiej. Coraz więcej osób opowiada się za tezą, iż znacznie cenniejsze są zdobyte wraz z doświadczeniem kompetencje kreujące nasze relacje z innymi ludźmi. Niewątpliwie istnieją jednostki, które mają do tego naturalne wrodzone predyspozycje, jednak w znacznym stopniu da się ich wyuczyć. Ponadto nie mniej istotne okazują się być samodzielnie wypracowane indywidualne aspekty funkcjonowania psychiki danego człowieka, który predestynuje na stanowisko menedżerskie. Kompetencje społeczne – obejmują posiadanie: wiedzy, umiejętności i postaw, nastawień motywacyjnych, które wyrażają się w kontaktach interpersonalnych(np. sprawne komunikowanie się). Kompetencje psychologiczne – obejmują głównie sferę intrapsychnego (wewnątrz osobowościowego) funkcjonowania człowieka, mającą jednak także związek ze sferą interpersonalnego

funkcjonowania jednostki (Konarski 2006, s.9). Ze względu na silne powiązanie i wzajemne zależności kompetencji społecznych i psychologicznych nierzadko używa się wspólnego terminu: **kompetencje społeczno-psychologiczne**.

Istnieje wiele kompetencji, na które należy zwrócić uwagę analizując funkcjonowanie menedżera – lidera. Jedną z nich jest **umiejętność komunikowania się**. Kompetencja ta stanowi narzędzie oddziaływania na podwładnych. W jej skład wchodzi także takie zdolności, jak mowa, skuteczne przekazywanie komunikatów niewerbalnych, słuchanie, efektywne wystąpienia publiczne, czy poprawna komunikacja pisemna.

W zakresie badań nad kompetencjami menedżerów pojawia się również szeroko dyskutowana, złożona **kwestia przywództwa**. Styl kierowania jest wyrazem sposobu pełnienia funkcji przywódczych. Według Zofii Ratajczak *styl kierowania stanowi bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniem kierownika, cechami jego osobowości, charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół* (Ratajczak 1991, s. 98). Kwestia obejmowania przywództwa jest silnie skorelowana z inteligencją, aktywnością, sprawczością, ekstrawersją, towarzyskością, empatią, zrównoważeniem emocjonalnym, odpowiedzialnością oraz ambicją. Cechy te w znacznym stopniu wpływają na efektywność menedżera, która to zależy od wybranego stylu kierowania. Najważniejsza jednak wydaje się być elastyczność pozwalająca dostosować styl do aktualnych potrzeb sytuacji.

W koncepcji inteligencji emocjonalnej zostało uwypuklone znaczenie **nawiązywania i utrzymywania relacji interpersonalnych**. Wpływ na tę umiejętność ma kompetencja emocjonalna, dzieląca się na osobistą i społeczną. W zakres kompetencji emocjonalnej osobistej wchodzi czynniki determinujące sposób radzenia sobie z samym sobą, tj. samoświadomość (wiedza o sobie samym), samoregulacja (panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi) oraz motywacja. Do kompetencji emocjonalnej społecznej zalicza się empatię oraz umiejętności społeczne takie jak wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, współpraca, czy tworzenie więzi.

Również **poczucie koherencji** jest często wymienianym atrybutem skutecznego menedżera. Dzięki niemu znacznie obniża się poziom doświadczania stresu oraz usprawniony zostaje sposób wyboru strategii radzenia sobie ze stresem. W efektywnym pełnieniu roli menedżera pomaga także **innowacyjność i umiejętność adaptacji**. Nieodzownymi cechami składowymi są tu elastyczność, wytrwałość oraz kreatywność. Skuteczny lider funkcjonuje na podstawie własnego pozytywnego programu działania zbudowanego dzięki wewnętrznej sile i wierze w możliwości realizacji celów. Organizowanie pracy podwładnym powinno być

uwarunkowane przez otwartość na nowe środki, metody i formy pracy. Istotnym aspektem jest organizowanie zespołowej realizacji celów przy aktywnym wspieraniu działań zbiorowych.

Innymi znaczącymi czynnikami są **umiejętności empatii oraz procesy motywowania**. Dzięki motywacji własnej menedżera wzrasta zaangażowanie, inicjatywa, optymizm i dążenie do osiągnięć jego podwładnych. Wpływa to dodatnio na wydajność pracy. Motywowanie podwładnych umożliwia jest poprzez posiadanie umiejętności empatii – bycia wrażliwym i wyrozumiałym przy zdolności rozumienia stanów wewnętrznych innych osób (Wojtczuk-Turek 2006).

Według Johna Adaira, przywództwo to składowa dwóch aspektów - zespołu cech charakteru oraz pełnionych funkcji, czyli umiejętności. Adair nie zgadza się z poglądem, że przywódcą trzeba się urodzić. Jego zdaniem jesteśmy w stanie wymienić tylko niektóre pożądane cechy osobowości przywódcy. Istotne jest, aby dany lider posiadał cechy wymagane w konkretnej grupie zawodowej.

Nie istnieje zestaw utartych cech, które uczynią człowieka liderem w każdych okolicznościach. Istnieją jednak takie, które powinny charakteryzować wszystkich dobrych przywódców i są nimi:

- Uczciwość - czyli cecha, dzięki której wzbudzamy zaufanie innych. Zawiera w sobie takie składowe, jak rzetelność, prawość i sumienność. Nawiązuje do przestrzegania norm i wartości.
- Entuzjazm - czyli zapał emanujący na innych
- Serdeczność - oraz ciepło względem innych ludzi
- Opanowanie – umiejętność panowania nad emocjami i chłodnego osądu sytuacji
- Połączenie stanowczości i wysokich wymagań ze sprawiedliwością

Koncepcja cech osobowości, zakładająca, że kluczem do bycia liderem jest posiadanie najlepiej wrodzonych stałych cech nie jest obecnie popularnym kierunkiem analiz. Inna stosowana w badaniach koncepcja wskazuje, iż wybór lidera uwarunkowany jest konkretną sytuacją. Jest to **koncepcja sytuacyjna**, zgodnie z którą, nie ma urodzonych przywódców. Zarówno selekcja lidera, jak i metody jego działania zależne są od okoliczności. Cechy lidera zgodnie z tym ujęciem bywają skrajnie różne, wyłączając wyróżniające się wysokie kompetencje i szeroką wiedzę ogólną, które jako jedyne okazały się cechą

powtarzalną. Adair nie opowiada się również za tym spojrzeniem na kwestię przywództwa. Jego zdaniem nie do końca korzystna jest sytuacja, w której za każdym razem o wyborze lidera grupy decyduje sytuacja, a nie formalna decyzja. Powoduje to brak osoby odgórnie decydującej oraz bezpośrednio podejmującej decyzję na wypadek problemu i konieczności szybkiego działania. **Oprócz cech osobowości, aby efektywnie pełnić rolę lidera, według autora, należy realizować kilka podstawowych funkcji**, którymi są:

- Ustalanie celów – określanie zamierzeń i uzgadnianie celów przez wszystkich pracowników
- Planowanie – przygotowanie strategii osiągnięcia celu oraz sukcesywne sprawdzanie postępów
- Komunikacja – umiejętność uzasadnienia i zwerbalizowania przyczyn wyboru konkretnej drogi działania
- Organizacja – odpowiednie ukierunkowanie działań grupy, podział zadań, coaching, pomoc, nadzorowanie, i monitorowanie.
- Monitorowanie i ocena – w celu udzielania obiektywnych uwag i pomocy

Kunszt przywództwa nie polega na pełnieniu wszystkich tych funkcji jednocześnie i w każdej sytuacji. Aby odpowiednio dobierać wachlarz działań należy sprawnie je selekcjonować. Służą temu trzy elementy – świadomość, zrozumienie oraz umiejętności lidera. Dzięki świadomości będzie on w stanie zrozumieć aktualne potrzeby danej grupy oraz zbadać zależności między nimi. Zrozumienie danej sytuacji pozwoli wyeliminować zbędne działania, zaś umiejętności pełnienia odpowiednich funkcji doprowadzą do maksymalizacji efektywności (Adair 2008).

Wiek XXI postawił przed menedżerami szereg nowych wyzwań związanych ze znaczącymi przemianami społecznymi i organizacyjnymi firm. Lata 80. i 90. promowały coraz to nowe pomysły na to, jak udoskonalić funkcje menedżerskie. Był to jednak proces stopniowy, podczas którego cechy determinujące sukces menedżera, ewoluowały. Doprowadziło to do pojawienia się nowego wizerunku skutecznego menedżera. Pojawił się tzw. **trójwymiarowy model przywództwa**. Podkreślona została konieczność doskonalenia trzech sfer – merytorycznej, przywódczej oraz związanej z osobistą efektywnością. Niezbędna stała się wiedza oraz praktyczne umiejętności, które umożliwią efektywnie kierować pracownikami. Nastąpiła zmiana w zakresie hierarchicznej struktury organizacji –

najbardziej korzystne okazały się struktury płaskie, w których jednemu przełożonemu podlega kilku podwładnych. Każdy pracownik dysponuje dużą samodzielnością działania i podejmowania decyzji, co czyni go współodpowiedzialnym za przyszłość przedsiębiorstwa i realizację celów. Wpływa to pozytywnie na zaangażowanie pracowników, z drugiej jednak strony rodzi wymóg odpowiedniego kierowania podwładnymi przez menedżera. Nieodzowna staje się konieczność rozwijania u menedżerów kompetencji związanych z przywództwem i kształtowaniem relacji interpersonalnych (Wojtczuk-Turek 2006).

2.3.1. Model powszechnego przywództwa

Model powszechnego przywództwa został przedstawiony w książce „Lider w każdym z nas”. Okazuje się bowiem, że **obecnie ludzie na wszystkich szczeblach organizacji muszą na co dzień stawiać czoła sytuacjom wymagającym od nich przyjęcia roli lidera**. Kilka zasadniczych czynników związanych ze zmianami organizacyjnymi przedsiębiorstw na całym świecie przyczyniło się do zaistnienia powyższego modelu.

Po pierwsze pojawiła się **większa konkurencja oraz wzrost wymagań klientów**. Wyniknęła z tego konieczność sprostania zadaniom na wyższym poziomie i w szybszym tempie. Takie działania umożliwione zostaną poprzez wprowadzenie inicjatyw przywódczych na wielu szczeblach organizacji. Podmioty, które nie sprostają nowym rosnącym wymaganiom zostaną w naturalny sposób wyeliminowane z rynku. Po drugie nastąpił **rozpad sformalizowanych struktur organizacyjnych**, wynikających ze standardowego schematu zależności, w którym zakres obowiązków i odpowiedzialności jest ściśle wyznaczony. Brak satysfakcjonujących wyników doprowadził do zachwiania równowagi. Pojawiły się nowe koncepcje struktur hierarchicznych. Popularne stały się elastyczne układy dostosowujące się do zmiennych celów i kierunków działania. Współzależności i obszary odpowiedzialności poszczególnych pracowników są niejednorodne i czasowe – powstają dla realizacji konkretnego zadania. Plastyczność struktury, choć niezbędna dla rozwoju przedsiębiorstwa, wprowadza chaos organizacyjny, który to wymaga ingerencji nieformalnych oraz formalnych przywódców. Ponadto, ma miejsce **spadek liczebności kadry kierowniczej oraz zwiększenie się zakresu ich obowiązków**. Wiąże się to zarówno z redukcją kosztów w przedsiębiorstwach, jak i z poszerzeniem oraz urozmaiceniem pola inicjatyw przypadających na jednego pracownika. Zwierzchnicy nie są w stanie posiadać kompetencji bycia ekspertem w każdej dziedzinie, w której specjalizują się ludzie im podlegający. Z tego powodu

niezbędne jest umożliwienie zaistnienia nieformalnych przywódców w firmie na wielu szczeblach hierarchii – w zależności od potrzeb wypływających z realizacji aktualnego celu. Nie bez znaczenia okazał się być również **wzrost kwalifikacji pracowników**. We wszystkich dziedzinach obserwuje się tendencje do zdobywania coraz wyższego wykształcenia. Zwiększa się samodzielność oraz jakość wykonywania zadań. Pracownicy często dążą do rozwoju swoich specjalistycznych kwalifikacji, co w znacznym stopniu utrudnia odgórne pełnienie nad nimi funkcji kierowniczych. Okazuje się, że trudno jest menedżerom ocenić wartość i jakość wykonywanej przez specjalistów pracy. Powoduje to, że sami pracownicy są zmuszeni nabyć umiejętności przywódcze. Muszą być w stanie samodzielnie zaplanować długoterminowe działania, ocenić ich przydatność, a także wprowadzać niezbędne korekty. Kolejnym ważnym z punktu widzenia przywództwa czynnikiem jest pojawienie się organizacjach nowej formy pracy, jaką są **projekty zespołowe**. Wyznaczone grupy osób zostają obarczone odpowiedzialnością za wykonanie konkretnego zadania w ściśle określonym czasie. Najczęściej nie zostają tu odgórnie nadane daty zakończenia poszczególnych faz projektu, a pracownikom nie są przydzielone stałe funkcje. Brak w nich hierarchii. Rodzi się konieczność ustrukturyzowania takiej sytuacji. W grupie wyłonić się musi przywódca, który będzie w stanie sprawnie koordynować realizację projektu. Na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za godzenie rozbieżności pomiędzy potrzebami członków zespołu, za przydzielanie ról, czy wyznaczanie terminów. Co więcej, aby zespół mógł sprawnie funkcjonować, cechami przywódczymi niejednokrotnie odznaczyć się muszą zupełnie przypadkowi pracownicy. Projekty zespołowe stały się generatorami możliwości przyjmowania ról przywódczych w ramach zespołów, pomiędzy różnymi zespołami, w relacjach z klientami, czy kontrahentami.

Model powszechnego przywództwa definiuje kompetencje przywódcze jako ciąg zachowań, a nie jako zestaw cech. Przywództwo zdefiniowane zostało w tym przypadku na podstawie oceny zachowań poszczególnych osób, zatrudnionych na wielu różnych szczeblach organizacji przedsiębiorstwa. Bazą dla wniosków nie są tu doświadczenia i opinie jedynie formalnych przywódców, ale obserwacja zarówno kadry kierowniczej, jak i niekierowniczej (pracownicy techniczni, kierownicy programów lub projektów badawczych, szeregowi pracownicy). Obraz przywódcy składa się z **17 kompetencji**:

1. Tworzenie i przekazywanie wizji
2. Dokonywanie zmian koniecznych dla zrealizowania wizji
3. Reagowanie na potrzeby klienta

4. Wspieranie działań poszczególnych klientów
5. Wspieranie działań zespołowych
6. Dzielenie się informacjami
7. Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji
8. Zarządzanie procesami przebiegającymi przez różne działy
9. Umiejętności techniczne
10. Zarządzanie projektami
11. Zarządzanie czasem i zasobami
12. Podejmowanie inicjatyw wykraczających poza ustalony zakres obowiązków
13. Branie odpowiedzialności za siebie i swój zespół
14. Kontrola emocji
15. Przestrzeganie zasad etyki zawodowej
16. Okazywanie zrozumienia
17. Prowadzenie wiarygodnych prezentacji

Wymienione kompetencje stanowią zestaw zachowań. Z pewnością żadne z tych zachowań nie jest przypisane człowiekowi od urodzenia. Powyższa koncepcja wskazuje, że możliwe jest nauczenie się określonych zachowań charakteryzujących przywódcę. Obala teorię, iż przywódcą trzeba się urodzić, a bez konkretnych wrodzonych cech charakteru i osobowości nie możliwe jest przyjęcie roli lidera. Niewątpliwie istnieją jednostki, które z racji wrodzonych zasobów są w jakiś sposób predestynowane do pełnienia tej roli, jednak sumienną pracą można osiągnąć znacznie więcej. Istotne jest, aby stale poszerzać swoją wiedzę i umiejętności oraz na bieżąco śledzić najnowsze wnioski światowych badaczy przywództwa. Co więcej, własna praktyka przywódcza w wielu urozmaiconych okolicznościach i niejednorodnych grupach podwładnych stanowi najcenniejsze źródło umiejętności. Należy pamiętać, aby na bieżąco w codziennym życiu wykorzystywać wszelkie sytuacje, pozwalające nam rozwijać wachlarz kompetencji przywódczych, także w sytuacjach nieformalnych (Bergmann i in. 1999).

2.4. Kompetencje przywódcze kluczem do sukcesu

Coraz częściej da się zauważyć dążność wielu firm i organizacji do poszukiwania wybitnych liderów oraz inwestowania w rozwój kompetencji przywódczych pracowników wyższych szczebli. Przewidują nadzieje, że w perspektywie globalnej konkurencji i zastraszająco szybkich zmian na rynku siła przywództwa ułatwi osiągnięcie wyznaczonych celów i doprowadzi na szczyt. Czy można wysunąć tezę, że współcześnie cechy przywódcze są najbardziej pożądane na rynku pracy? Wiele źródeł potwierdza to twierdzenie. Przyczynia się do tego dynamiczne tempo zmian i niepewność środowiska biznesowego. Aby zapanować nad pojawiającym się chaosem należy uzbroić świat w wykwalifikowane kadry kierownicze, a cechy przywódcze wypromować jako niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania grupy.

Conference Board to amerykańska organizacja pozarządowa, która zajmuje się wyznaczaniem wskaźników pozwalających diagnozować aktualną sytuację oraz prognozować przyszłość światowej gospodarki (informacje na temat organizacji dostępne są na <http://www.conference-board.org/aboutus/about.cfm> /, otwarty 27.08.2009).

Zgodnie z wynikami opracowanych przez nią badań *Developing Business Leaders for 2010* autorstwa Ann Barrett oraz Johna Beesona osiem czynników wpłynie na potrzebę kształtowania kompetencji przywódczych w przyszłości:

1. Globalizacja
2. Hiperkonkurencja
3. Nowoczesne technologie
4. Oczekiwania pracowników
5. Zmieniająca się struktura organizacji
6. Oczekiwania rynków finansowych
7. Koncentracja na kliencie
8. Dostępność siły roboczej

Jak widać, powyższe czynniki są w znacznym stopniu wytworem nowoczesności. Rynek musi stawić czoła pędzącym zmianom, aby odpowiednio do zastanych warunków wkroczyć w następne dziesięciolecie. Genezą powyższych przemian jest dążność ludzi do polepszania warunków życia, co w efekcie generuje również szereg nieprzewidzianych problemów. Wraz z rozwojem cywilizacji, trzeba zmierzyć się z nowymi zagrożeniami. Aby efektywnie

niwelować ich szkodliwy wpływ niezbędne okazało się odnalezienie konkretnego panaceum. Okazało się, że kompetentni przywódcy są decydującym niezbędnym podmiotem. Będą w stanie stawić czoła pędzącej rzeczywistości, co więcej w niebagatelny sposób wykorzystają otaczające ich zasoby.

Autorzy tego raportu wymieniają w związku z tym, które z kompetencji przywódczych będą miały największe znaczenie w roku 2010. Ich zdaniem będą to:

1. Zdolności poznawcze
2. Umiejętność strategicznego myślenia
3. Zdolności analityczne
4. Umiejętność podejmowania decyzji w różnorodnym niesprzyjającym środowisku
5. Umiejętności komunikacyjne
6. Zdolności wpływania na innych i perswazji
7. Umiejętność radzenia sobie i zarządzania w zróżnicowanym środowisku, w obrębie ludzi różniących się pod względem pokoleniowym i kulturowym

Powyższe kompetencje stanowią odpowiedź na wymienione wcześniej czynniki związane z zmianami na rynkach światowych. Aby możliwe było skuteczne radzenie sobie w zastanej rzeczywistości, należy wyposażyć się w zestaw niezawodnych umiejętności. Konieczna jest zdolność wnikliwej obserwacji otoczenia, która doprowadzi do szczegółowej analizy aktualnych okoliczności i prawidłowych wniosków na temat sytuacji. Ponadto, strategiczne rozumowanie pozwoli efektywnie kierować aktywnością tak, aby osiągnąć jak najlepsze rezultaty w danej chwili. Odpowiedzialność za grupę podwładnych wymusza postawę gotowości do podejmowania trudnych decyzji w każdych warunkach, nawet pod presją czasu. Zasadnicze znaczenie zyskały umiejętności interpersonalne. Istotne jest, aby udoskonalić proces komunikacyjny, w tym umiejętność modulowania głosu, wygłaszania przemówień, zadawania pytań, dyskusji, a także formułowania przekazów niewerbalnych, czy redagowania form pisemnych. Wzrastająca liczba sytuacji wymuszających kontakt z ludźmi stanowi podstawę mobilizującą do nabycia kompetencji związanych z wpływaniem na innych i perswazją. Kolejnym ważnym aspektem jest potrzeba sprostania wyzwaniom wpływającym z nieobliczalnej różnorodności w otoczeniu – zarówno w środowisku, jak i w obrębie różniących się pod wieloma względami grup ludzi. Niezbędna jest praktyka i doświadczenie w zakresie zarządzania samym sobą oraz przede wszystkim w zakresie kierowania innymi. Należy radzić sobie w chaosie sytuacyjnym, tak, aby nie doprowadzić do nieładu

organizacyjnego. Wszystkie te kompetencje, zdaniem autorów raportu, odegrają niebagatelną rolę w kształceniu przywódców na miarę kolejnych dziesięcioleci XXI wieku (Barrett, Beeson, *Developing Business Leaders for 2010*, dostępny na <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?DID=851>, otwarty 27.08.2009).

We wnioskach, odniosę się do tytułu powyższego rozdziału – *Współczesny menedżer – lider, czy zarządcą*. **Kwestią zasadniczą staje się tu pytanie, czy te dwie role menedżera – bycie liderem oraz bycie zarządcą - da się od siebie oddzielić.** Okazuje się bowiem, iż funkcje wpisujące się w zakres obowiązków osoby zarządzającej, są nieodłącznymi funkcjami każdego menedżera. Mam tu na myśli takie działania, jak podejmowanie decyzji, inicjowanie przedsięwzięć, wyznaczanie celów i kierunków postępowania, kierowanie realizacją zadań oraz ocena wyników. Tak więc zarządzanie jest niewątpliwie nieodłącznym elementem roli menedżera. Menedżer niewątpliwie zarządza – samym sobą, czasem, finansami, organizacją, a także ludźmi. Ostatni wymieniony czynnik, czyli zarządzanie ludźmi jest elementem decydującym w analizie drugiej roli menedżera, jaką jest bycie liderem. Odpowiedź na pytanie, czy współczesny menedżer jest liderem, nie jest oczywista. Idealnie byłoby, gdyby brzmiała twierdząco. Podążając za słowami Wiesława Gonciarskiego *Nie każdy jednak menedżer jest przywódcą, chociaż zapewne jest to pożądane. Przywództwo jest to cecha i postawa przypisywana tylko najlepszym menedżerom* (Gonciarski 2001, s.31). Bycie liderem wiąże się z umiejętnością osiągnięcia celów dzięki zaangażowaniu współpracowników, a nie tylko dzięki własnej aktywności. Lider rozumie, że otaczający go ludzie stanowią o potencjale jego firmy. Potrafi tak ukształtować swoje stosunki interpersonalne z ludźmi, aby ci z własnej woli stali się jego zwolennikami. Zapewnia poczucie bezpieczeństwa, angażuje, pokazuje drogę do sukcesu innym, nie zaskarbiając zasług tylko własnej osobie.

Menedżer to nazwa funkcji, która wynika z nominowanych uprawnień formalnych. Wiąże się z zajmowaniem określonego stanowiska oraz posiadaniem konkretnych uprawnień. Przywódca zaś to rola, którą menedżer może pełnić, ale która nie jest sztywno wpisana w definicje menedżera. **Człowiek sam decyduje, poprzez swoje postępowanie, poglądy, a przede wszystkim podejście do współpracowników, czy jego sylwetka wpisuje się w rolę przywódcy.** To od niego zależy, czy zdobędzie zwolenników, którzy z pasją i oddaniem staną się elementem prowadzącym do sukcesu jego organizacji. *Przywódcą nie można zostać w drodze nominowania. Praktyka pokazuje, że menedżerem można być niekiedy prawie wbrew*

wszystkim. Menedżerowie mogą nie liczyć się z ludźmi. Ta postawa obca jest przywódcom, którzy muszą mieć zwolenników, by zasługiwać na to miano (Gonciarski 2001, s.31).

III. Założenia badawcze

Horse Assisted Education to tematyka dotychczas wąsko zbadana w Polsce. Na świecie metodami szkoleń z udziałem koni zajmuje się już znaczna liczba ludzi, jednak nadal pozostaje w tym zakresie bardzo duże pole do eksploracji. W obszarze Horse Assisted Education występuje wiele nieścisłości i niejasności. Niejednokrotnie napotkałam również sprzeczności, które wynikają z faktu, że odkrywaniem i kreowaniem metod Horse Assisted Education równocześnie zajmowały się pracujące niezależnie od siebie osoby z odległych krańców świata. Moim zadaniem jest usystematyzowanie zebranej wiedzy.

3.1. Cel i przedmiot badań

Przeprowadzone przeze mnie badania mają charakter poznawczy. **Celem jest wielostronna analiza metody szkolenia kompetencji przywódczych – Horse Assisted Education.** W wyznaczonym przeze mnie celu ogólnym zawierają się cele szczegółowe, tj. opis zasad edukacji wspomaganej przez konie oraz form szkolenia tą metodą.

Przedmiotem moich badań jest metoda szkolenia kompetencji przywódczych Horse Assisted Education. Może być ona wykorzystywana w celach szkolenia ludzi dla potrzeb codziennego funkcjonowania, jak również do szkolenia kadr kierowniczych. Służy wykształceniu skutecznych cech przywódczych. Polega ona na wnikliwej obserwacji interakcji koni w stadzie oraz na indywidualnych ćwiczeniach człowieka z koniem.

3.1. Problemy badawcze

Aby wnikliwie poznać charakterystykę metody Horse Assisted Education, przystąpiłam do analizy najważniejszych jej aspektów. Dla kogoś, kto po raz pierwszy się z nią spotyka, już sama jej nazwa wymaga wytłumaczenia. Znaczące okazało się uzasadnienie, dlaczego konie zostały wykorzystane dla celów kształtowania kompetencji przywódczych u ludzi. Wymaga to przedstawienia cennych atrybutów koni jako partnerów interakcji podczas

szkolenia oraz korzyści, które ze szkoleń wynoszą uczestnicy. Ponadto niezbędne jest pokazanie, w jaki sposób prowadzone są szkolenia z udziałem koni jako współtrenerów.

W swojej pracy sformułowałam dwa główne problemy badawcze i na ich podstawie wyznaczyłam problemy szczegółowe:

1. Czym jest metoda Horse Assisted Education?

1.1. Dlaczego w szkoleniach Horse Assisted Education zostały wykorzystane konie?

1.2. Jakie kompetencje rozwija metoda Horse Assisted Education?

1.3. Jakie korzyści ze szkoleń Horse Assisted Education wynoszą ludzie?

2. Na czym polegają szkolenia Horse Assisted Education?

2.1. Jakie są najważniejsze zasady szkoleń Horse Assisted Education?

2.2. Jakimi metodami posługuje się trener podczas szkoleń Horse Assisted Education?

2.3. W jaki sposób doświadczenia nabyte podczas warsztatów z końmi przenosi się do świata interakcji ludzkich?

3.2. Metoda badawcza

Horse Assisted Education jest instytucjonalną formą działalności wychowawczej, dlatego **wykorzystaną przeze mnie metodą badawczą jest monografia pedagogiczna**. Według Tadeusza Pilcha i Teresy Bauman monografia pedagogiczna to *metoda badań, której przedmiotem są instytucje wychowawcze w rozumieniu placówki lub instytucjonalne formy działalności wychowawczej, lub jednorodne zjawiska społeczne, prowadząca do gruntownego rozpoznania struktury instytucji, zasad i efektywności działań wychowawczych oraz opracowania koncepcji ulepszeń prognoz rozwojowych* (Bauman, Pilch 2001, s.76).

Techniką badawczą zastosowaną w mojej pracy jest analiza dokumentów oraz materiałów z zakresu tematyki Horse Assisted Education. *Badanie dokumentów i materiałów jest techniką badawczą służącą do gromadzenia wstępnych, opisowych, także ilościowych informacji o badanej instytucji czy zjawisku wychowawczym* (Bauman, Pilch 2001, s.98). Dzięki temu będę w stanie zweryfikować założenia tej formy wychowawczej.

Dla realizacji wybranej techniki badań posłużę się anglojęzyczną literaturą z zakresu Horse Assisted Education, polskojęzycznymi artykułami na dany temat oraz informacjami zawartymi na stronach internetowych.

IV. Horse Assisted Education - innowacyjna forma szkoleń z zakresu przywództwa

Horse Assisted Education to nazwa pochodząca z języka angielskiego oznaczająca dosłownie edukację poprzez kontakt z koniem. Jest to metoda szkolenia kompetencji przywódczych na podstawie doświadczeń wynikających z obserwacji koni oraz bezpośredniej interakcji z nimi. Uczenie się poprzez konie to obszar, który powstał dzięki wnikliwej analizie relacji człowieka z koniem. W Horse Assisted Education koń jest trzonem procesu edukacyjnego – pełni rolę nauczyciela i współtrenera (Gutek 2009). Człowiek zaś, wraz z własną osobowością, doświadczeniem, przekonaniem i umiejętnościami, odpowiedzialny jest za przebieg interakcji. Nauka przebiega tu podczas specjalnie wyselekcjonowanych ćwiczeń, po których kluczową rolę odgrywa refleksja własna ucznia. Każdy uczestnik szkolenia może samodzielnie przyrzeć się swoim zachowaniom, dzięki filmom nagrywanym na kamerę wideo w trakcie ćwiczeń. Pozwala to obiektywne spojrzeć na siebie samego, a wraz z pomocą doświadczonych trenerów i innych uczestników szkolenia wyciągnąć konstruktywne wnioski. Metoda ta stosowana jest przede wszystkim do szkolenia kadr zarządzających. Włączenie koni jako elementu procesu szkoleniowego rozwinęło się m.in. w sferach takich jak budowanie zespołu, współpraca w grupie, rozwiązywanie problemów, przywództwo, komunikacja, budowanie relacji, samoświadomości i wiary w siebie oraz przekraczanie własnych obaw i ograniczeń (informacje dostępne na: <http://www.liderzy.com.pl/>, otwarty 18.03.2010).

Bez wątplenia Horse Assisted Education jest metodą powstałą w wyniku znacznej ewolucji cywilizacyjnej związanej ze zmianą postrzegania relacji ludzi ze zwierzętami. Człowiek nie poszukuje kontaktu z koniem, aby go czegoś nauczyć dla własnych korzyści użytkowych, lecz staje przed nim, jak przed nauczycielem (Hallberg 2008).

Horse Assisted Education nie jest zupełnie nową, niesprawdzoną metodą. Szkolenia tego typu prowadzone są na świecie od 18 lat. Kwestią sporną pozostaje, gdzie należy szukać jej korzeni. W wielu źródłach odnajduję informację, że metoda narodziła się w Stanach Zjednoczonych, następnie trafiła do Niemiec, skąd rozprzestrzeniła się do innych krajów europejskich, w tym także do Polski. Bardzo prawdopodobne jest jednak to, iż opisywany sposób pracy rozwijał się równolegle na różnych kontynentach.

Obecnie propagowaniem tej metody szkolenia poprzez konie zajmuje się stowarzyszenie **European Association of Horse Assisted Education, w skrócie EAHAE (Stowarzyszenie Edukacji Wspieranej przez Kontakt z Końmi)**.

Schemat 1: Logo Stowarzyszenia European Association of Horse Assisted Education



Źródło: schemat dostępny na <http://www.horsedream-partners.com/>, otwarty 23.03.2010

Stowarzyszenie ma na celu stały progres idei szkolenia z wykorzystaniem koni jako powszechnej formy rozwoju osobistego i profesjonalnego, który będzie wykorzystywany w coraz szerszych kręgach przez organizacje, firmy, instytucje, a także osoby prywatne. Jego zadaniem jest szeroko rozumiana edukacja oraz komunikacja międzynarodowa na temat Horse Assisted Education. Zajmuje się ono również badaniami oraz certyfikacją. EAHAE istnieje od 2004 roku i aktualnie zrzesza członków z dwudziestu dziewięciu krajów, z pięciu kontynentów¹. Organizacja non-profit, jaką jest EAHAE, współdziała z firmą szkoleniową HorseDream, która stanowi największą i najaktywniejszą sieć trenerów Horse Assisted Education na świecie². W Polsce szkolenia tego typu zainicjowała istniejąca od pięciu lat firma *Spirit of Leadership*. Jej założycielki, Agata Wiśniewska oraz Katarzyna Lubbe-Kwaśniak, organizują warsztaty dla firm i osób indywidualnych z obszarów przywództwa, team buildingu, zarządzania zmianą, rozwoju osobistego, czy zarządzania zespołem. Doprowadziły one również do założenia w ramach firmy *Akademii Spirit of Leadership*, która zajmuje się kształceniem trenerów edukacji wspomaganiej przez konie (informacje dostępna na: <http://www.liderzy.com.pl/>, otwarty 18.03.2010). Wiele światowej rangi korporacji skorzystało już z tej formy szkolenia swoich kadr. Są to m.in. Siemens, Procter & Gamble, Hewlett Packard oraz IBM (Dzięciołowski 2007).

¹ Więcej informacji na temat stowarzyszenia EAHAE dostępne na http://www.eahae.org/eahae_purpose.htm

² Więcej informacji na temat firmy HorseDream dostępne na http://www.horsedream-international.com/about_horsedream.html

4.1. Dlaczego właśnie konie?

Odpowiedź na pytanie, dlaczego wykorzystanie koni w procesie edukacyjnym jest tak efektywne i skuteczne, nie jest jednoznaczna. Fakt, że konie uczą, został już niejednokrotnie potwierdzony, jednak nadal trwają na ten temat debaty. Dla potwierdzenia tej tezy wymienię niektóre charakterystyczne cechy koni, które okazały się bardzo cenne w procesie szkolenia ludzi. Przytoczę również najznamienitsze fakty, na których opiera się sens prowadzenia szkoleń z udziałem koni.

Metoda Horse Assisted Education daje niezwykle szeroki wachlarz możliwości uczenia się na podstawie metafory. Oznacza to, że **świat koni można w tym przypadku potraktować jako odzwierciedlenie świata ludzi. Środowisko zwierząt, jakimi są konie, stanowi znakomity metaforyczny punkt odniesienia dla analiz środowiska biznesowego.** Obserwując interakcje koni w stadzie o ściśle ustalonej hierarchii da się odnaleźć analogię do hierarchicznej struktury organizacji. U obu tych gatunków charakterystycznym elementem funkcjonowania w grupie jest jej znaczna zmienność, dynamika i mobilność. Również stosunki panujące pomiędzy końmi w stadzie w dużym stopniu przypominają te obowiązujące w instytucjach. Zarówno wśród koni, jak i wśród ludzi, na różnych piętrach hierarchii występują skomplikowane sieci zależności. Poszczególne osobniki walczą ze sobą o wyższe pozycje, pomagają sobie, opiekują się sobą nawzajem, czy rywalizują o różne deficytowe dobra. Aby dostrzec te podobieństwa, nie jest niezbędne posiadanie wiedzy z tematyki naturalnych zachowań i instynktów koni. Wystarczy poświęcić trochę czasu na baczne obserwowanie zależności i zachowań koni w pasącym się wspólnie stadzie oraz posiadać ogólny ogląd na stosunki panujące współcześnie w jakiegokolwiek organizacji. Analogie nasuwają się same się (McCormick, McCormick 1997).

W stadzie zawsze rządzi i podejmuje decyzje przewodnik, podobnie jak w organizacji lider. Przywództwo w grupie koni obejmuje zawsze najmądrzejszy, wyróżniony osobnik. Swoją pozycję w hierarchii zawsze musi sobie jednak wcześniej wypracować, a kiedy ją już osiągnie – sumiennie wywiązywać się z przynależnych mu obowiązków³. Sytuacja ta podobnie kształtuje się w obrębie shierarchizowanych grup ludzkich. Dana osoba staje się liderem najczęściej dzięki sumiennej pracy i wieloletnim wysiłkom. W efekcie wiąże się to z licznymi przywilejami i zajęciem utytułowanej pozycji. Z drugiej jednak strony lider

obarczony zostaje wielką odpowiedzialnością – za siebie, za innych ludzi, za sukcesy i porażki, za całokształt przyszłości grupy. Bycie przywódcą niesie za sobą duże ryzyko, a często wymusza nawet konieczność zmierzenia się z niebezpieczeństwem (Kohanov 2007).

W czasie szkoleń Horse Assisted Education uczniowie biorą udział w wielu różnorodnych ćwiczeniach. **Podczas ćwiczeń z końmi układ koń – człowiek stanowi małe dwuosobowe stado.** Oznacza to, iż człowiek wchodzi z koniem w konkretną relację. Dla konia naturalne jest identyfikowanie innych osobników jako potencjalnych członków jego stada. **W takim układzie niezwykle ważne jest, aby człowiek usytuował się w pozycji osobnika dominującego.** Przyjęcie roli lidera ma decydujący wpływ na kształt stosunków pomiędzy człowiekiem i zwierzęciem. Stanowi o stopniu szacunku konia dla człowieka, o respektowaniu obecności człowieka, o podążaniu za człowiekiem lub całkowitym ignorowaniu jego osoby. W takim kontakcie da się zauważyć tak skrajne odczucia konia, jak zaciekawienie, niepewność, strach, obawę, wrogość, zadowolenie, czy obojętność. Można zauważyć, czy koń jest chętny do współpracy i bacznie obserwuje partnera interakcji, czy pała niezadowolaniem z faktu wkroczenia w jego bliską przestrzeń. Gdyby sytuacja odwróciła się i człowiek stałby się osobnikiem podporządkowanym, koń natychmiast by to okazał. W szkoleniach Horse Assisted Education wykorzystywane są konie, które nie zostały skrzywdzone przez ludzi i nie wykazują agresji względem nich nawet, jeśli uczestnik szkolenia nie wykazuje cech przywódczych. Mimo to relacja, w której koń dominuje nad człowiekiem bardzo wiele uczy, obnażając fałszywe przekonania ludzi o ich własnych zdolnościach. **Konie naturalnie podporządkowują się osobnikom, wykazującym cechy przywódcy.** Wynika to z ich instynktów, które dalekie są od przemocy, gdy nie wymagają tego szczególne okoliczności. Dla koni czynnikiem decydującym o selekcji przywódcy jest psychologiczna komunikacja⁴. Dlatego właśnie podczas interakcji koń – człowiek oczekują od nas, jako przywódcy, jasnej komunikacji. Zdolność egzekwowania od konia określonych zachowań wymaga zdecydowania, bezpośredniości, planu działania, uwagi na język ciała oraz ton głosu (Rector 2005). To kolejny niezaprzeczalny atut koni jako elementu szkoleń kompetencji przywódczych - umiejętność nadzwyczajnie precyzyjnej komunikacji poprzez mowę ciała. Konie porozumiewają się między sobą przede wszystkim mową ciała. Są przy tym niezwykle wrażliwe, czujne i uważne. Wykształciły w sobie umiejętność reagowania na najdrobniejsze bodźce z otoczenia oraz, co dla nas ma największe znaczenie, odbierania

³ Więcej informacji na ten temat patrz: Rozdział teoretyczny, str. 6-7

⁴ Więcej informacji na ten temat patrz: Rozdział teoretyczny, str. 6-7

najdyskretniejszych sygnałów wpływających od partnera interakcji. Wyczuwają nawet najmniejsze drżenie mięśni, czy nerwowy oddech. Nie da się przed nimi ukryć żadnych uczuć, czy zataić prawdziwych intencji. Niezwykle ważne są także emocje człowieka, gdyż mają przemożny wpływ na fizjologię naszego ciała – temperaturę, czy bicie serca. Konie posiadają szczególną zdolność wyczuwania tych parametrów, co ułatwia im ocenę partnera i odpowiednie zaklasyfikowanie go w hierarchii. W takiej interakcji nie ma miejsca na udawanie, czy jakikolwiek fałsz, gdyż zwierzęta bardzo szybko to demaskują, odmawiając komunikacji (Hempfling 2001, Williams 2003).

Konie udzielają szczerą informacji zwrotnej. Oznacza to, że reagują zgodnie z ich autentycznymi odczuciami. Są idealnymi partnerami w szkoleniach, bo w przeciwieństwie do ludzi nie mają ukrytych interesów, wstydu, obaw przed zranieniem drugiej osoby, czy troski o tytuły i pieniądze, tak jak przecież często bywa w biznesie. W czasie interakcji koń – człowiek, informacja zwrotna, jaką człowiek otrzymuje od konia nie jest przefiltrowana przez system wartości, czy wcześniejsze nastawienie, zupełnie przeciwnie niż ma to miejsce w relacji międzyludzkiej (artykuł dostępny na: http://www.liderzy.com.pl/szkolenia/artykuly/Zyj_ciekawiej_piekniej.pdf, otwarty 30.03.2010). W świecie biznesu ludzie przybierają różne maski. Koń demaskuje ludzkie wnętrza. Sztuczność i udawanie w szkoleniach Horse Assisted Education prowadzi do porażki. Jeśli człowiek nie wie, co chce zrobić w czasie ćwiczenia – koń go zignoruje. Jeśli nie jest wystarczająco pewny siebie – koń okaże dezorientację lub obojętność. Jeśli człowiek okaże strach, nie będzie wystarczająco wiarygodnym przywódcą dla konia. **Na szkoleniach Horse Assisted Education koń niczym lustrzane odbicie pokazuje, jak ocenia nasze przywództwo** (McCormick, McCormick 1997). To stwierdzenie znakomicie potwierdza historia słynnego rosyjskiego ogiera Hansa. Przez długi czas wierzono, że koń ten jest nadzwyczajnie uzdolniony. Przypisywano mu ponadprzeciętne zdolności językowe i matematyczne. Uważano, że jest zadziwiająco inteligentny, dzięki czemu potrafi porozumiewać się z ludźmi. Przez bardzo długi czas nikt nie był w stanie obalić tej tezy, ponieważ koń znakomicie radził sobie np. z obliczeniami matematycznymi, wynik wystukując kopytem. Po wielu badaniach i eksperymentach okazało się, że Hans „czytał” odpowiedzi z zachowania i mowy ciała otaczających go ludzi. Prawda wyszła na jaw dopiero wówczas, kiedy podczas zadawania pytania zasłonięto mu oczy. Próbowano również zadawać mu pytania izolując go od osoby zadającej pytanie i postronnych obserwatorów. Okazało się, że bez niezamierzonych ludzkich wskazówek, koń prawie zawsze podawał nieprawidłowe odpowiedzi. W momencie, kiedy mógł obserwować ludzi znających odpowiedź na zadawane

matematyczne pytanie, rozpoznawał ich reakcje. Osoba, która wiedziała ile razy koń ma stuknąć kopytem, nieświadomie dawała mu sygnały – zniecierpliwienia i oczekiwania, kiedy stuknął za mało razy, satysfakcji i zadowolenia, kiedy dotarł do odpowiedniego wyniku (Maeterlinck 1993). Powyższe umiejętności są przywilejem koni ze względu na ich stadny tryb życia. W przeszłości, kiedy większość koni żyło na wolności, jasna i spójna komunikacja między członkami danego stada była właśnie tym, co decydowało o ich przetrwaniu na wypadek pojawienia się w pobliżu drapieżnika. Dzięki efektywnemu przekazywaniu informacji w stadzie każdy koń mógł w ułamku sekundy zasygnalizować obecność niebezpieczeństwa, a reakcja innych koni, następowała błyskawicznie (Irwin 1998).

Konie są zwierzętami nad wyraz mocno ceniącymi poczucie bezpieczeństwa. To kolejna cecha predestynująca je do procesu edukacji ludzi. Dla konia bezpieczeństwo oznacza przede wszystkim ograniczoną liczbę komunikatów - jasnych i bezsprzecznych sygnałów. W naturalnych warunkach był to czynnik pozwalający odczytać z zachowania innych członków stada, czy nie zagraża im żadne niebezpieczeństwo. W przypadku natłoku niespójnych komunikatów koń odczuwa zaniepokojenie, gdyż jego możliwość ucieczki zostaje ograniczona. Sytuacje, w której człowiek ma kontakt z koniem, najczęściej cechuje brak obustronnego zrozumienia, Sygnały są niejasne dla obu stron. Wzbudza to niepokój, dezorientację oraz strach. Koń uznaje człowieka za godnego zaufania przewodnika w momencie, gdy otrzymuje od niego bezsprzeczne informacje. **Podczas uczenia się od koni dowiadujemy się, na ile nasze wymagania są jasne i czytelne dla naszych podwładnych.** Koń pokazuje nam, że pośpiech i nerwy nie są dobrym doradcą, gdyż w procesie komunikacji przynoszą odwrotny skutek. Zastraszony partner interakcji nie będzie z nami efektywnie współpracował, a niespójne wymagania zburzą możliwość porozumienia (Rashid 2003).

Inną szczególną umiejętnością konia jest działanie i porozumienie z człowiekiem na podstawie tylko sytuacji obecnej, czyli bycia „tu i teraz”. Koń nie znał konkretnego człowieka wcześniej, nie ma uprzedzeń, przekonań na jego temat. Dzięki temu jest otwarty na wszystkie sygnały człowieka i zupełnie od zera tworzy w swojej psychice jego wizerunek. Podczas kontaktu z koniem, nie liczą się opinie na nasz temat, zajmowane stanowisko, czy wygląd. Nie mają znaczenia przeszłe osiągnięcia, ani aspiracje dotyczące przyszłości. Pracując z koniem należy wykazać się w tej konkretnej sytuacji, w tym określonym czasie, tu i teraz. Co ciekawe, ucząc się od koni, możemy podejmować wielokrotne próby komunikacji, aż do skutku, ponieważ koń uważnie obserwuje swojego partnera bez względu na to, że przed chwilą mógł otrzymać od niego sprzeczny sygnał. **W szkoleniach Horse Assisted Education jest miejsce na próbowanie, błędzenie, wielokrotne doświadczanie i naprawianie swoich**

potknięć. Nieustannie otrzymujemy od konia informacje zwrotne, na podstawie których możemy ustawicznie próbować od początku (McCormick, McCormick 1997).

Dobierając konie do szkoleń typu Horse Assisted Education należy kierować się konkretnymi kryteriami. Podobnie jak nie każdy człowiek może zostać prawdziwym charyzmatycznym liderem, tak nie każdy koń nadaje się do tego typu pracy z ludźmi. Przede wszystkim powinny to być zwierzęta, które od początku kontaktu z człowiekiem, traktowane były z szacunkiem. Konie, które nie zostały skrzywdzone przez ludzi i potrafią traktować człowieka jak partnera, a nie jak kata. Do Horse Assisted Education wykorzystywane są konie, które oprócz pracy dla celów użytkowych ludzi, spędzają dużo czasu z innymi końmi na pastwiskach, kiedy mogą spontanicznie uwolnić swoje instynkty. Powinny posiadać umiejętność odróżniania chwil, kiedy wymagane jest od nich posłuszeństwo od tych, kiedy mają prawo do własnego zdania. Nie mogą być to konie bezwzględnie uwarunkowane, pasywne, bez naturalnej ciekawości, przeforsowane kontaktem z ludźmi. Nie nadają się również konie wylęknione, które przez nieodpowiednie traktowanie, nie są w stanie zaufać człowiekowi, ani agresywne, błędnie przekonane o tym, że dla własnego bezpieczeństwa muszą walczyć z ludźmi (Pearlman, Webb 2002).

4.2. Co człowiek zyskuje ucząc się od koni?

Wykorzystanie koni w szkoleniach Horse Assisted Education ma pozytywny wpływ na przebieg i efekty procesu edukacyjnego. Kontakt człowieka z koniem to niecodzienne doświadczenie dostarczające niepowtarzalnych doznań. **Wpływa ono kształcąc na osobowość człowieka.** Obcowanie z końmi **dodaje odwagi** – nie na co dzień mamy do czynienia z tak potężnymi zwierzętami. Uczestnicy szkoleń, biorąc udział w ćwiczeniach, przekonują się o własnych możliwościach i stają przed wyzwaniem **sprawdzianu własnego charakteru.** Kiedy człowiek dostrzega, że jest w stanie zapanować nad wielkim zwierzęciem, **nabiera pewności siebie i zdecydowania w działaniu,** co procentuje w interakcjach międzyludzkich. Jest to także **test naszej reakcji na stres** w momencie, gdy koń nie wykonuje naszych poleceń, lub gdy zachowuje się nieprzewidywalnie. Okazuje się bowiem, że często nie zdajemy sobie sprawy ze specyfiki własnych zachowań. **Szkolenia z końmi uświadamiają, że podstawą dla klarownej komunikacji z innymi osobami jest wnikliwe**

poznanie samego siebie. Brak zrozumienia własnych reakcji uniemożliwia efektywnie wpływać na zachowania istot wokół nas. Przebywanie z końmi **uczy także opanowania** (Kohanov 2001). Spędzając czas w jakichkolwiek okolicznościach z końmi trzeba bezwzględnie pamiętać o zachowaniu spokoju. Bardzo duże znaczenie ma też tzw. **inteligencja emocjonalna.** Jest to pojęcie, które Daniel Goleman definiuje jako umiejętność rozpoznawania i rozumienia uczuć własnych i innych osób (Goleman 1999). W razie jakichkolwiek nieporozumień podczas ćwiczeń z końmi nie ma miejsca na nerwy, niecierpliwość, złość, czy krzyk. Tak negatywnie nacechowane, emocjonalne reakcje przynoszą skutek odwrotny do oczekiwanego. Zastraszone konie momentalnie przyjmują wrogie nastawienie względem człowieka, co uniemożliwia wyegzekwowanie od nich jakiegokolwiek współpracy. Kiedy zachowaniem człowieka zaczynają kierować przesadne ambicje, pojawia się również pośpiech, który wzbudza w koniach obawę. Na skutek tego przestają ufać człowiekowi i nie traktują go jako potencjalnego lidera, za którym wato podążać. Ćwiczenia z końmi **wyzwalają także kreatywność i własną inicjatywę.** Bez tych czynników niemożliwe jest osiągnięcie zadowalających rezultatów ćwiczeń. Aby efektywnie współpracować z koniem, należy poszukiwać coraz to nowych dróg porozumienia i przekazania mu swojej koncepcji działania. Emocje, gesty, mowa niewerbalna, głos, dotyk – to wszystko narzędzia oddziaływania, jakimi może posługiwać się człowiek. Od jego własnej inicjatywy zależy, które z nich wybierze i jak będzie nimi operował. Przy czym istotnym utrudnieniem jest fakt, że każdy koń reaguje bardzo indywidualnie, do każdego należy podchodzić inaczej, próbując odnaleźć adekwatną drogę komunikacji. Sytuacja kształtuje się tu zupełnie jak podczas pracy z ludźmi. Nie mają racji bytu utarte schematy postępowania i rutynowe działania, gdyż każdy człowiek, z którym mamy do czynienia, jest niepowtarzalny. Praca z końmi **uczy, jak współpracować z partnerem, jednocześnie dążąc do osiągnięcia pozycji przywódcy.** Celem jest takie oddziaływanie na drugą istotę, aby sama chciała podporządkować się liderowi, bez stosowania przymusu, czy manipulacji. Wymaga to od człowieka **jednoznacznej komunikacji, szczerości oraz zorientowania na cel.** Podczas wykonywania ćwiczeń nie ma miejsca na wahanie, czy niejasne, sprzeczne sygnały, ponieważ nie osiągniemy rezultatu. Wywoła to u konia dezorientację i brak motywacji do działania. **Konie chętnie się podporządkowują i w instynktowny sposób poszukują przywódcy pod warunkiem, że w ich pobliżu znajdzie się osobnik godny zaufania – działający przewidywalnie, konsekwentnie i przekazujący informacje w sposób zrozumiały** (Pike 2009).

Bardzo ważnym aspektem, ze względu na analizowany przeze mnie proces edukacji z udziałem koni, jest **nauka przez doświadczenie**. Od koni uczymy się w procesie bezpośredniego doświadczania i bieżącego przeżywania (Irwin 2005). Badania dowodzą, że najefektywniejszy jest właśnie proces nauczania odbywający się dzięki praktykowaniu. W taki właśnie sposób człowiek uczy się wszystkiego już od najmłodszych lat. Obywa się to dzięki tzw. układowi limbicznemu, czyli części mózgu uczestniczącej w regulacji poziomu aktywacji, w procesach emocjonalnych, motywacyjnych i pamięciowych. Nauka przez działanie angażuje ludzkie emocje, dzięki czemu **uaktywniona zostaje pamięć ruchów i pamięć długoterminowa**. Kora mózgowa, która odpowiedzialna jest za funkcje intelektualne pełni tu dużo mniejszą rolę. Pozwala to odciążyć funkcje mózgu wykorzystywane na co dzień w pracy zawodowej. Prawidłowe działanie systemu limbicznego stanowi o zasobach tzw. inteligencji emocjonalnej, czyli własnych umiejętności emocjonalnych i motywacyjnych. Współcześnie popularna jest teza, iż to właśnie inteligencja emocjonalna w większym stopniu przyczynia się do osiągnięcia sukcesu osobistego niż intelekt (Świerkocka-Miastkowska i in. 2005). Szkolenia z udziałem koni korzystnie wpływają na **rozwój układu limbicznego**.

Wszystkie powyższe aspekty decydują o tym, że ucząc się z udziałem koni, osiągnięte efekty szkolenia możemy sukcesywnie odnieść do pracy zawodowej, w której mamy do czynienia z ludźmi. Sednem szkoleń Horse Assisted Education nie jest zdobycie wiedzy o koniach, a nabycie kompetencji przywódczych. **Dzięki koniom człowiek uczy się, jak z pełną świadomością zarządzać ludźmi, jak z szacunkiem traktować drugą istotę i jak bez obaw wchodzić w kontakt z nowym partnerem interakcji. Zdobywa też wiedzę, która procentuje w momentach wymagających działania z pełną koncentracją. Dowiaduje się, jak najefektywniej współpracować i w jaki sposób komunikować się rzetelnie, będąc autentycznym i szczerym. Dzięki szkoleniom Horse Assisted Education ujawniają się ukryte kompetencje przywódcze człowieka, a sam proces zdobywania umiejętności z udziałem zwierząt jest znakomitym przykładem, jak można czerpać radość z codziennych wyzwań lidera** (Gunter 2007).

Istnieje jednak również druga strona medalu prowadzenia szkoleń za pośrednictwem koni. Okazuje się bowiem, że kontakt z koniem może być przyczyną frustracji, szczególnie jeśli nie wykonuje on poleceń danej osoby. Nie zawsze praca z koniem jest konstruktywna. Fundamentalny i decydujący wpływ na to ma nastawienie człowieka względem procesu edukacyjnego i efektów, które chce osiągnąć podczas ćwiczeń. Należy przyjąć zasadę, że ilość, szybkość i przesadna ambicja są najgorszymi wrogami w tym sposobie uczenia się. Podstawowe pytania podczas ćwiczeń z końmi brzmią: Jak to, co się właśnie stało wpłynęło

na mnie? Jaka jest moja reakcja? Jakie były moje motywy działania i jakie są teraz moje odczucia? Zasadniczą rolę odgrywa tu uświadomienie sobie, że koń nie ma podczas ćwiczenia konkretnej czynności do wykonania. Może podążać za człowiekiem, tylko go obserwować, ignorować go lub rzucić się do ucieczki. **Koń ma pełnić rolę zwierciadła, które mówi nam coś o nas samych. Na podstawie jego reakcji, wysnuwa się wniosek o własnym stylu przywództwa, ale nie ocenia się go.** W czasie szkolenia należy wyzbyć się zamykania efektów ćwiczeń w ramy ocen *dobrze* i *źle*. Z perspektywy osób wychowywanych w bezwzględny systemie wartościowania, jest to dla nas niezwykle trudne. Celem nie jest samo wykonanie zadań, ale ich przeżycie, doświadczenie, wnikliwą refleksję i w efekcie naukę przez nie. Trzeba przyjąć zasadę, że koń zawsze reaguje dobrze, bo za każdym razem pokazuje nam coś o nas samych. **Szkolenie ma służyć temu, aby dowiedzieć się czegoś o samym sobie i świadomie stanąć przed własnymi kompetencjami. To najważniejszy krok, aby zmodyfikować swój styl przywództwa na bardziej efektywny** (Strozzi 2004).

4.3. Jaka jest forma szkoleń Horse Assisted Education?

Zapoznanie się z tematyką Horse Assisted Education stanowiło dla mnie niemałe wyzwanie. Okazało się, że metoda ta była rozwijana równolegle w bardzo oddalonych od siebie zakątkach świata. Działo się to niemalże w tym samym czasie, jednak zupełnie od siebie niezależnie. Ludzie na własną rękę podejmowali próby rozwijania koncepcji edukacji poprzez konie w bardzo wielu obszarach (informacje dostępne na: <http://www.equineassistedassets.com/History.html>, otwarty 19.02.2010). Stosowane przez nich metody i techniki niejednokrotnie znacznie się od siebie różniły. Wiedza, jaką zdobyłam świadczy o tym, iż mimo tych rozbieżności, główne przesłania i założenia prekursorów Horse Assisted Education są takie same. Oznacza to, że trzon koncepcji opiera się na konkretnych przesłankach, o których w dużej mierze pisałam już w poprzednich podrozdziałach. Są to przyczyny poświadczające, dlaczego wykorzystanie koni do szkolenia ludzi jest zasadne i skuteczne oraz dowody wskazujące na to, że ludzie wynoszą z tego typu edukacji bardzo duże korzyści. Argumenty te tłumaczą również skąd u ludzi wzięły się motywy do pracy nad ewolucją obszaru Horse Assisted Education.

W swojej pracy zajęłam się jednym z najszerzej prosperujących zagadnień Horse Assisted Education – edukacji wspomaganiej przez konie w obszarze kształtowania kompetencji przywódczych. Spośród dostępnych mi materiałów wyselekcjonowałam treści i

zagadnienia opisujące tą sferę Horse Assisted Education. Trudność moich badań wzięła się z braku opracowań, które systematyzowałyby interesującą mnie tematykę. Na wybrany przeze mnie temat jak dotąd wydano bardzo mało publikacji. Co więcej, nie ma również polskojęzycznej literatury z tego zakresu. Wiedza Horse Assisted Education nie została jednolicie sklasyfikowana w żadnym dostępnym (również obcojęzycznym) opracowaniu. Wielu autorów niezależnie od siebie opisuje różne aspekty powyższej metody, często w formie opowieści biograficznych. Podejmując próbę zebrania dostępnej wiedzy w celu zbadania metody, korzystałam z anglojęzycznej literatury, artykułów w prasie popularnonaukowej oraz z zasobów sieci.

W tej części pracy przedstawiam podstawowe formy edukacji Horse Assisted Education. Na szkoleniach występują dwa sposoby zdobywania wiedzy z zakresu kompetencji przywódczych – obserwacja stada koni oraz indywidualna praca z koniem.

4.3.1. Obserwacja stada koni

Przyglądanie się interakcjom, jakie zachodzą pomiędzy końmi podczas swobodnego wypasu w stadzie jest bardzo kształcące. Kwintesencję stanowi tu umiejętność dokładnej analizy struktury hierarchicznej grupy. Ułożenie więzi i stosunków pomiędzy końmi jest zaskakująco tożsame z porządkiem hierarchii w ludzkich organizacjach. Uczestnicy szkoleń bardzo szybko dostrzegają te podobieństwa. Wnikliwa obserwacja struktur w świecie koni unaocznia zależności, jakie napotykamy w świecie ludzi. Zdobywa się w ten sposób wiedzę na temat pojawiających się w grupie nieporozumień i konfliktów. Daje to podstawę dla zrozumienia błędów w komunikacji pomiędzy różnymi jednostkami funkcjonującymi w tej samej zbiorowości. Co więcej, uczy, w jaki sposób poszczególne jednostki wpływają na resztę stada w celu wypracowania własnej pozycji. W grupie koni można odróżnić przewodnika od osobników podporządkowanych. Uczestnicy spostrzegają różne charaktery, osobowości i usposobienia poszczególnych zwierząt. Zupełnie jak wśród ludzi występują zróżnicowane taktyki radzenia sobie z problemami rywalizacji. Konie w stadzie z pozoru wyglądają najczęściej bardzo statycznie. Da się zauważyć jedynie dyskretne spojrzenia, machnięcia głową, czy ogonem, ruchy warg przeżuwających trawę oraz zmianę rozmieszczenia koni względem siebie na pastwisku. Zdecydowanie rzadziej stado porywa się dzikim galopem, czy którykolwiek z koni głośno rży. Konie są bardzo oszczędne i dyskretne w przekazywaniu sygnałów komunikacji. Można się za to uczyć od nich precyzji i

klarowności przekazu. W pozornym braku komunikacji kryje się bardzo bogata sieć sygnałów, dzięki którym konie nieustannie się w siebie wsluchują. Podobnie jak w grupie ludzi to, co zostaje wyrażone na głos stanowi tylko niewielką część zestawu komunikacyjnego, jaki przepływa pomiędzy nami. Warto nabyć umiejętność wsluchiwania się w grupę i poszczególne jej ogniwa, aby być w stanie stanąć jej czele. Umiejętności komunikacyjne są niezbędne, aby sukcesywnie pełnić rolę przywódcy. Dla potencjalnego lidera bardzo ważna jest umiejętność analizy zależności między członkami zespołu, gdyż stanowi to o powodzeniu danego projektu (Dzięciołowski 2007).

Zdjęcie nr 1 : Uczestnicy szkolenia obserwujący interakcje koni



Źródło: Zdjęcie dostępne na <http://www.liderzy.com.pl/galeria2.html>, otwarty 23.03.2010

Następnie, podczas szkolenia bardzo dużą rolę spełnia pogłębiona refleksja na temat tego, co każdy z uczestników zaobserwował. Okazuje się, że z pomocą trenerek w czasie aktywnej dyskusji rodzi się nieprzewidywalnie dużo konstruktywnych i logicznych wniosków. Wielu emocji dostarcza następnie możliwość porównań świata koni z

rzeczywistością ludzkich zależności. Uczestnicy szkolenia uświadamiają sobie, z jakimi błędami komunikacyjnymi spotykają się na co dzień. Dowiadują się, że przyczyny najczęściej tkwią już u samych źródeł - w braku obustronnego zrozumienia, które jest jedną z podstawowych kompetencji prawdziwego przywódcy. Ludzie, w opozycji do koni, na skutek braku klarownych sygnałów komunikacyjnych, komplikują relacje między sobą. Ludzka rzeczywistość zdominowana została przez niejasne emocje, zawiłe stosunki, a co za tym idzie, przez negatywne nastawienie do drugiej osoby. Często nieświadomie uprzedzamy się do innych przez sam fakt nieznamości jego emocji, nastawień i postaw. Kluczem dla rzetelnego przywódcy jest nieustanne kształtowanie swoich kompetencji komunikacyjnych (Kohanov 2001).

4.3.2. Praktyczne ćwiczenia z końmi

Zasadniczą częścią szkoleń Horse Assisted Education jest również bezpośrednia interakcja z koniem. Bazą dla tego etapu zdobywania umiejętności przywódczych jest wcześniejsza część szkolenia, czyli obserwacja stada koni wraz z analizą relacji tam panujących. Wnioski wyciągnięte dzięki uprzedniej dyskusji są bardzo pomocne podczas przeprowadzanych praktycznych ćwiczeń.

Istnieje fundamentalne założenie, które kształtuje sposób postrzegania interakcji ludzie - człowiek podczas ćwiczeń Horse Assisted Education. Niezależnie od tego, czy dana czynność wykonywana jest przez jedną osobę współpracującą z koniem, czy przez grupę ludzi i koni, zbiorowość przez nich stworzona postrzegana jest przez konie jako stado. Komunikując się z końmi ludzie wchodzą w jego skład – dwu, trzy, czy nawet kilkunastoosobowy. Człowiek musi uświadomić sobie, że dla konia jest nowym członkiem jego stada. To, jaką pozycję w hierarchii zajmie, zależy już tylko od niego samego. Nie ma na to wpływu chęć, wola, czy założenie człowieka, pozycję trzeba sobie wypracować w praktyce dzięki efektywnej komunikacji.

Dostępnych jest szereg ćwiczeń wykorzystywanych podczas tego typu szkoleń. Ich forma często modyfikowana jest na bieżąco tak, aby dostosować ją do potrzeb danej grupy. Większość z nich stanowi tajemnicę dostępną tylko certyfikowanym trenerom tej metody. Na podstawie informacji zawartych w materiałach źródłowych wyselekcjonowałam najczęściej powtarzające się schematy działań, pojawiających się na szkoleniach z zakresu przywództwa.

Zgodnie z ideologią Horse Assisted Education przywództwo to powodowanie

dobrowolnego podążania. Podczas ćwiczeń jest to dwojako rozumiane – dosłownie jako sytuację, kiedy koń idzie w ślad za człowiekiem oraz metaforycznie, tzn. kiedy koń mentalnie podąża za myślami i komunikatami człowieka. W obu przypadkach kwestią zasadniczą jest zdobycie zaufania zwierzęcia. Decydują o tym bardzo indywidualne cechy – sposób poruszania się, ton głosu, mimika, czy postawa ciała. Koń na podstawie własnych doznań, instynktownie plasuje daną osobę jako godną zaufania i szacunku lub wręcz przeciwnie, jako zagrażającą jego bezpieczeństwu, nieprzewidywalną, komunikującą się chaotycznie. Co ciekawe, wcale nie jest regułą, że osoby pewne siebie i przekonane o swoich kompetencjach przywódczych, na szkoleniach zyskują aprobatę zwierząt. Szacunek zdobywają za to bardzo często osoby spokojne i opanowane, które nie tylko przekazują komunikaty, ale i same obserwują partnera interakcji, którym w tym przypadku jest koń (Rector 2005).

Ważnym aspektem szkoleń Horse Assisted Education jest brak jednoznacznych poleceń, co do sposobu wykonania konkretnego ćwiczenia. Trenerki przekazują uczestnikom informacje, co do ogólnego kształtu ćwiczenia, pokazują im rekwizyty, przedstawiają konie oraz zaznaczają, do czego dążymy. Nie ma dokładnej instrukcji, jak należy działać, ani jaki cel jest w pełni satysfakcjonujący (Dzięciołowski 2007).

Zdjęcie nr 2: Uczestnik próbujący wypracować własną drogę porozumienia z młodym koniem



Źródło: Zdjęcie dostępne na <http://www.liderzy.com.pl/galeria3.html>, otwarty 23.03.2010

Podczas wykonywania ćwiczenia ważne jest samo jego przeżycie. Dla uczestników z punktu widzenia przebiegu procesu szkoleniowego, liczy się doświadczenie, a nie jego wynik. Trenerki dalekie są od wysnuwania wartościujących ocen na temat jakości wykonywania ćwiczeń przez poszczególnych uczestników. Nie ma ocen – dobrze, źle, bo nie oczekujemy konkretnego rezultatu. Z danego doświadczenia każdy wynosi to, co jest dla niego w konkretnym momencie ważne. Czasem jest to zdobycie nowej umiejętności, czasem zdobycie wiary w siebie, czasem sama refleksja nad przebiegiem ćwiczenia, czasem możliwość obserwowania siebie w nowej sytuacji, czy zmierzenia się ze swoimi ambicjami. **Najważniejsze jednak to odkryć i uświadomić sobie swój własny styl działania w sytuacjach wymagających uaktywnienia kompetencji przywódczych.** Pozwala to poznać samego siebie i pracować nad tymi aspektami własnego przywództwa, które autentycznie wpływają z naszego wnętrza. Prawdziwy lider musi akceptować siebie (Strozzi 2004).

Również konie nie mają do wykonania żadnych konkretnych czynności – mogą stać bez ruchu, mogą obserwować inne konie, mogą odsunąć się od człowieka, lub za nim iść. Są dla

uczestników źródłem informacji zwrotnej – o ich kompetencjach i o nich samych. Zachowanie koni jest w trakcie ćwiczeń bardzo ważne, ponieważ stanowi dla nas bogaty przekaz. Mimo to nie oczekujemy, że za każdym razem uzyskamy ściśle określoną reakcję.

Jednym z popularnych ćwiczeń Horse Assisted Education jest tzw. **budowanie relacji**. Polega ono na zainicjowaniu pierwszego kontaktu z koniem wedle własnej koncepcji. Uczestnik ma za zadanie zapoznać się z koniem i zbudować relację o określonej specyfice. Każda więź powstająca w wyniku tego ćwiczenia ma bardzo indywidualny i niepowtarzalny charakter – dotyczy konkretnej osoby, konia o specyficznych cechach, powstaje w danym miejscu i czasie, w wyniku szczególnego działania. Człowiek samodzielnie wybiera drogę dotarcia do zwierzęcia. Do dyspozycji ma takie sygnały jak głos, dotyk, wzrok i ruchy ciała. Może konia dotknąć, pogłaskać lub poklepać. Może tylko do niego mówić lub na niego patrzeć. Może też go przesunąć, zachęcić lub nawet zmusić do ruchu naprzód. Elementem, o którym często zapominają uczestnicy jest obustronny wpływ. Warto pamiętać, że aby nawiązać więź, nie wystarczy wpływać na drugą istotę. Trzeba również pozwolić wpłynąć na siebie i obserwować własne wrażenia. Ćwiczenie to daje możliwość uaktywnienia własnej kreatywności. Dzięki niemu pojawia się szansa, aby dostrzec swoje podejście do tego, co nowe i nieznanne. Powstaje sposobność dla sprawdzenia swojej odporności na emocje, a nawet stres, który nierzadko towarzyszy ludziom mającym pierwszy raz bliską styczność z koniem. Sposób, w jaki człowiek buduje relacje, ujawnia najchętniej stosowane przez niego narzędzia wpływu oraz ich rzeczywistą skuteczność. Podczas ćwiczenia widać takie cechy człowieka, jak upór, ambicja, opanowanie, cierpliwość oraz odwagę (Rector 2005).

Zdjęcie nr 3: Uczestniczka podczas ćwiczenia z budowania relacji



Źródło: Zdjęcie dostępne na <http://www.liderzy.com.pl/galeria.html>, otwarty 23.03.2010

Innym często wykorzystywanym ćwiczeniem jest **pokonywanie przeszkód**. Celem jest próba spowodowania, aby koń przeszedł przez przygotowaną przeszkodę lub wyznaczoną trasą. Są to najczęściej przeróżne leżące na ziemi drążki, folie, obręcze i piłki, stojące plastikowe beczki, pachołki, chorągiewki, czy inne bezpieczne obiekty, np. kałuże. Aby zmotywować zwierzę do wykonania danego zadania uczniowie mają do dyspozycji nieskończenie wiele alternatyw działania. Tu również dużą rolę odgrywa pomysłowość i kreatywność. Ludzie mając do wykonania jakieś zadanie, zazwyczaj wcześniej przygotowują sobie w umyśle plan, który z założenia ma umożliwić im efektywną realizację założeń zadania. Bardzo często zdarza się, że w kontakcie z żywym stworzeniem, nasz plan zawodzi. Konie uczą elastyczności, dostosowywania się do nieprzewidzianych sytuacji i szybkiego znajdowania alternatywnych możliwości działania. Aspektem, który dodatkowo utrudnia pokonywanie przeszkód, jest fakt, że konie bywają bojaźliwe. Z obawą podchodzą do nowych, podejrzanie wyglądających obiektów. Jeśli koń ufa człowiekowi i traktuje go jak przewodnika, bez problemu podąży za nim. Problem pojawia się, gdy człowiek sam nie jest

przekonany, co do zasadności i sensu danego działania. Koń wyczuwając niepewność człowieka, najczęściej odmawia współpracy. Sztuka kontroli nad emocjami jest prawdziwą cnotą przywódców, którą konie doceniają. Dzięki temu ćwiczeniu uczestnicy dowiadują się, że najważniejsze to być autentycznym w swoich działaniach, gdyż wtedy przekazujemy partnerowi interakcji jasne i spójne sygnały, co do naszych zamierzeń (Rashid 2000). Udawanie nieprawdziwych emocji w celu ukrycia niepewności przynosi odwrotny rezultat. Będąc wiarygodnym, zyskujemy w oczach konia jako zasługujący na miano przywódcy (Trusewicz 2008). Uczniowie podczas tego ćwiczenia zauważają też, że bycie autorytetem nie jest synonimem bycia autorytarnym. Ta druga cecha wywołuje u konia poczucie przymusu i niechęć, a w efekcie brak współpracy. Bycie autorytetem przeciwnie, jest bardzo pomocne (Powell 1999). Skutecznym sposobem, który uczestnicy niejednokrotnie wykorzystują jest pokonywanie przeszkód razem z koniem. Sytuacja taka pokazuje, jak wykorzystać partnerstwo.

Zdjęcie nr 4: Ćwiczenie z pokonywania przeszkód i docierania do wybranego celu



Źródło: Zdjęcie dostępne na <http://www.liderzy.com.pl/galeria2.html>, otwarty 23.03.2010

Kolejną propozycją ćwiczenia z zakresu Horse Assisted Education jest tzw. **team building**. Opiera się on na powodowaniu koniem za pomocą sygnałów przekazywanych przez grupę, a nie przez jedną osobę. Kilka osób ma za zadanie zmobilizować konia do konkretnego działania bez wspomagaczy typu lina. Bardzo często ćwiczenie to ma kształt zmodyfikowanego pokonywania przeszkód.

Zdjęcie nr 4: Ćwiczenie z team buildingu: grupa uczestników wspólnie wywierająca wpływ na konia



Źródło: Zdjęcie dostępne na: http://www.eahae.com/eahae_2009postconference_pictures.htm, otwarty 23.03.2010

Aby to nastąpiło, niezbędne jest uspoźnienie komunikacji w grupie. Tylko znalezienie jednolitego kodu umożliwia jednoznaczne przekazanie klarownej informacji. Podczas tego ćwiczenia każda grupa kreuje swój własny tok postępowania i niepowtarzalną metodę porozumienia z koniem. Uczy to, jak znajdować wspólne rozwiązania w zespole, jak współpracować, jak rozdzielać role stosownie do predyspozycji. Taka sytuacja pozwala też w naturalny sposób wyłonić koordynatorów grupy, którzy sterują podejmowaniem działań względem konia, czyli osoby odznaczające się zmysłem przywódczym (Rector 2005).

4.3.3. Transfer doświadczeń ze świata koni do świata ludzi

Szkolenia Horse Assisted Education nie składają się tylko z obserwacji koni w stadzie oraz ćwiczeń z końmi. Sednem procesu szkoleniowego jest umiejętne przeniesienie doświadczeń ze świata koni, jaki towarzyszył uczniom na szkoleniu, do świata ludzi, czyli codziennego środowiska ich aktywności. W tym transferze bardzo pomocni są trenerzy Horse Assisted Education, którzy pełnią rolę facylitatorów. W rzeczywistości stoją oni częściowo w cieniu procesu, pomagając uczestnikom samodzielnie odkryć pojawiające się informacje zwrotne (Gutek 2009). Po konkretnym doświadczeniu uczestników, następuje wspólna analiza materiału wideo nakręconego podczas ćwiczeń oraz wymiana obserwacji i spostrzeżeń pomiędzy uczestnikami i trenerami (artykuł dostępny na: http://www.liderzy.com.pl/szkolenia/artykuly/Personel_i_Zarzadzanie.pdf).

Mimo że podczas zajęć Horse Assisted Education ludzie funkcjonują w odmiennym niż codzienne środowisku i okolicznościach, prawdą jest, że ich postawa w stosunku do koni jest spójna z ich stosunkiem do ludzi. Człowiek niezależnie od okoliczności działa zgodnie z zakodowanymi wzorcami i zinternalizowanymi regułami. Konkretnie nawyki i postawy ze zdwojoną siłą dają o sobie znać podczas silnie emocjonalnego kontaktu z potężnym, wywołującym respekt zwierzęciem. Te same zachowania występują w codziennych kontaktach z ludźmi – w pracy oraz poza nią (Webb 2006).

Ostatnim etapem szkolenia jest właśnie próba transferu pozytywnych aspektów pracy z koniem do życia zawodowego. Uczestnicy wspólnie wyciągają wnioski z otrzymywanych od koni podczas ćwiczeń informacji zwrotnych. Ważnym źródłem komunikatów zwrotnych są również inni uczniowie tej samej sesji szkoleniowej. Dzięki temu, że na szkoleniach Horse Assisted Education otrzymujemy natychmiastową reakcję zwrotną od koni, na bieżąco można modyfikować nasze zachowanie, które ją wywołało. Ponieważ postawa uczestnika warsztatu jest odzwierciedlana w zachowaniu konia, zmiana zachowania człowieka wywołuje bezzwłoczną zmianę reakcji konia. Daje to szeroki wachlarz możliwości eksperymentowania z nowymi schematami zachowań, w celu nabycia najskuteczniejszych metod komunikacji. Człowiek może w praktyce sprawdzić, jak przyjęte przez niego wzorce wpływają na zachowanie partnera. Jeśli tylko pojawia się taka potrzeba, konie bardzo klarownie pokazują, że musimy coś zmienić, aby zbudować partnerstwo, umożliwiające realizację planu (Webb 2006).

Ostatecznie wspólnie z trenerami i resztą uczestników następuje przedyskutowanie zachowań poszczególnych osób i konsekwencji ich działań względem koni. Razem analizują doświadczenie oraz towarzyszące mu emocje. Ustalane są wzorce postępowania poszczególnych uczestników. Następnie wszyscy dostają czas, aby sformułować hipotezy na temat tego, jak ich sposoby myślenia, działania i zachowania w trakcie ćwiczeń odzwierciedlają ich zwyczaje w pracy i w domu. Aktywna dyskusja i towarzysząca jej refleksja, jako końcowe fazy szkolenia, doprowadzają do efektywnego zinternalizowania nowych doświadczeń oraz wyciągnięcia wniosków, jak przenieść je na grunt codziennego życia. Zmiana zachowania uczestników zmotywowana jest wewnętrznie, gdyż wynika z osobistej zmiany przekonań na temat skuteczności stosowanych przez nich dotychczas wzorców. W efekcie ludzie sami wykazują inicjatywę wprowadzania zmian do swojego zachowania wpływającego z odkrytych kompetencji przywódczych (Gunter 2007). Warsztaty HAE nie przekazują bezużytecznej, czysto teoretycznej wiedzy, ale zaszczepiają potrzebę trwałej zmiany swojego zachowania na bardziej efektywne. Przyswojenie nowych prawd na temat przywództwa odbywa się tu mimowolnie podczas niepowtarzalnego doświadczenia (Hallberg 2008).

Zakończenie

Metoda Horse Assisted Education jest jedną z dostępnych na rynku eksperymentalnych form edukacji. Wśród szkoleń mających na celu kształcenie kompetencji przywódczych wyróżnia się jednak znacząco. Wartość i skuteczność tej koncepcji bierze się z faktu wykorzystania w procesie edukacyjnym elementu żywych i bezgranicznie szczerych współtrenerów – koni. Zwierzęta te pozwalają na zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu przywództwa w okolicznościach zaskakująco pokrewnych do tych, które towarzyszą ludziom na co dzień. Konie wraz z ich zróżnicowanymi charakterami, postawami i nastrojami znakomicie odwzorowują bogactwo ludzkich charakterystyk, z którymi przychodzi nam mierzyć się w życiu codziennym. Podobnie jak ludzie mają gorsze i lepsze dni, określone preferencje i lęki. Są elementem, który wzbogaca trening lidera o cenną praktykę, wymagającą stawienia czoła bezpośredniej interakcji z żywym, aktywnym partnerem. Stanowią nieoceniony atut pozwalający doświadczyć przywództwa na własnej skórze. Dzięki emocjom towarzyszącym interakcji z żywym stworzeniem, doświadczenie to zostaje znakomicie zapamiętane. Szczególną zaletą szkoleń Horse Assisted Education jest to, że informacja zwrotna, której trener udziela uczestnikowi, nie wypływa od drugiego człowieka, mającego własny światopogląd i wynikające z niego, wartościujące rzeczywistość filtry. Przewartościowanie naszego stylu przywództwa dzieje się za sprawą konia. Jego reakcja jest konkretna, jasna i natychmiastowa. To on pokazuje, jak ocenia nas w roli lidera. Koń jest obiektywny, ponieważ bez utartych nastawień i przekonań odnosi się do aktualnej sytuacji oraz tego, co człowiek do niej wnosi. Człowiek zaś, szybciej niż za sprawą innych metod szkoleniowych ma okazję, aby na bieżąco odkrywać, kreować, a następnie oceniać skuteczność nowych sposobów zachowań.

Dodatkowym walorem szkoleń Horse Assisted Education jest możliwość rezygnacji z wielu innych szkoleń kompetencji miękkich. Oznacza to, że warsztaty z końmi jako współtrenerami dają bardzo szerokie spektrum wielokierunkowej edukacji. Pozwalają poszerzyć swoje umiejętności związane z wieloma sferami. Integralną częścią składową nabywania kompetencji przywódczych jest tu mimowolne kształcenie z zakresu radzenia sobie z emocjami, pokonywania obaw, wychodzenia poza sferę komfortu i budowania wiary w siebie. Zajęcia Horse Assisted Education oddziałują znacząco na emocje uczestników,

przez co korzystnie wpływają na integrację zespołu, który bierze w nich udział oraz skutecznie mogą zastąpić sesję szkoleniową z team buildingu.

Przeprowadzone przeze mnie dla potrzeb pracy badania pozwoliły mi szerzej spojrzeć na możliwości człowieka związane z uczeniem się. Na przykładzie Horse Assisted Education uświadomiłam sobie, jakie ludzkie ograniczenia uniemożliwiają efektywne przyswajanie nowych umiejętności oraz poznałam drogi ich przewycięzania. Przekonałam się, że nie należy zamykać metod kształcenia w sztywne ramy utartych schematów zdobywania wiedzy. Liczy się pomysłowość, kreatywność i otwarcie na innowacje. W opisywanej przeze mnie metodzie przełomowym elementem efektywnego nabywania kompetencji przywódczych jest otwarcie umysłu na fakt, że nauczycielem człowieka może być zwierzę. Sytuacja ta jest dla człowieka trudna do przyjęcia, gdyż od zawsze funkcjonował w przeświadczeniu, że proces ten przebiega w odwrotnym kierunku – że to koń uczy się od człowieka. W tym przypadku cenna stała się próba powrotu do natury i czerpania umiejętności z pierwotnych instynktów zwierząt.

Bibliografia

1. Adair J.E. (2000), *Przywództwo*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
2. Adair J.E. (2008), *Od bossa do lidera: prowadzić innych do sukcesu*, przeł. Lany M., Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer Polska, Kraków
3. Alder H., (1995), *Myśl jak lider*, przeł. Gocman M, Wyd. Amber, Warszawa
4. Barrett A., Beeson J., *Developing Business Leaders for 2010*, dostępny na: <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?DID=851> (otwarty 27.08.2009)
5. Bergmann H., Hurson K., Russ-Eft D. (1999), *Lider w każdym z nas. Model powszechnego przywództwa*, przeł. Pawlikowska M., Wydawnictwo Galaktyka Sp. z o o., Łódź
6. Boyatzis R.E., McKee A. (2006), *Przywództwo bez władzy. Niech się nie boją. Mają działać z pasją!*, tłum. Borówka E., Wydawnictwo Helion, Gliwice
7. Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Akademia ekonomiczna, Kraków
8. Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa
9. Dzieciołowski P. (2007), *Pan trener...koń*, [w:] Szewczyk M. (red.), *Koń Polski*, nr 11/2007, Warszawa
10. Goleman D. (1999), *Inteligencja emocjonalna*, tłum. Andrzej Jankowski, Wyd. Media Rodzina, Poznań
11. Gonciarski W. (2001), *Kierowanie ludźmi na początku XXI wieku (materiały pokonferencyjne)*, WAT, Warszawa
12. Gunter J. (2007), *Teaching Horse: Rediscovering Leadership*, AuthorHouse, USA, Bloomington, Indiana
13. Gutek A. (2009), *Koń prawdę ci powie*, [w:] Chyb M. (red.), *Zwierciadło*, 11/1957, Warszawa
14. Hallberg L. (2008), *Walking the Way of the Horse. Exploring the Power of the Horse-Human Relationship*, IUniverse, New York
15. Hempfling K. F. (2001), *Dancing with Horses. The Art of Body Language.*, tłum. McCormack K., Trafalgar Square Publishing, USA, Vermont
16. Irwin Ch. (1998), *Horses Don't Lie: What Horses Teach Us About Our Natural Capacity for Awareness, Confidence, Courage, and Trust*, Marlowe & Company, New York
17. Irwin Ch. (2005), *Dancing with Your Dark Horse: How Horse Sense Helps Us Find Balance, Strength and Wisdom*, Marlowe & Company, New York

18. Kohanov L. (2001), *The Tao of Equus. A Woman's Journey of Healing and Transformation through the Way of the Horse*, New World Library, USA, California
19. Kohanov L. (2007), *Way of the Horse. Equine Archetypes for Self-Dicsovery*, New World Library, USA, California
20. Konarski S. (2006), *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, [w:] Konarski S (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów: teoria, badania, edukacja*, SGH, Warszawa
21. Kozusznik B. (2002), *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
22. Maeterlinck M. (1993), *Gość nieznany*, przeł. Mirandola F., Wyd. Alfa, Warszawa
23. McCormick A., McCormick M. (1997), *Horse Sense and the Human Heart: What Horses Can Teach Us About Trust, Bonding, Creativity and Spirituality*, Health Communications, USA, Florida
24. Miller R.M. (2007), *Jeździectwo naturalne bez tajemnic. Z serca prosto do rąk*, Agencja PDM, Warszawa
25. Pearlman C., Webb W. (2002), *It's Not about the Horse. It's about Overcoming Fear and Self-Doubt*, Hay House, USA, California
26. Pike K. (2009), *Hope...From the Heart of Horses: How Horses Teach Us about Presence, Strength and Awareness*, Skyhorse Publishing, New York
27. Pilch.T, Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa
28. Powell S. (1999), *Almost a Whisper. A Holistic Approach to Working with Your Horse*, Alpine Publications, USA, Loveland, Colorado
29. Rashid M. (2000), *Horses Never Lie: the Heart of Passive Leadership*, Johnson Books, USA, Colorado
30. Rashid M. (2003), *Life Lessons form a Ranch Horse*, Johnson Books, USA, Colorado
31. Rector B. K. (2005), *Advantures In Awareness: Learning with the Help of Horses*, AuthorHouse, USA, Bloomington, Indiana
32. Sobol E. (2005), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
33. Sokół W. (1997), *Legitymizacja systemów politycznych*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
34. Stoner J.A.F., Freeman E., Gilbert D.R. (2001) *Kierowanie*, przeł. Ehrlich A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
35. Strozzi A. (2004), *Horse Sense for the Leader Within – Are you leading your life or is it leading you?*, AutorHouse, USA, Bloomington, Indiana

36. Stoner J.A.F., Freeman E., Gilbert D.R. (1998), *Kierowanie*, przeł. Ehrlich A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
37. Świerkocka-Miastkowska M., Klimarczyk M., Mazur R. (2005), *Zrozumieć układ limbiczny*, [w:] prof.dr hab.med. Araszkievicz A. (red.), *Psychiatria w Praktyce Ogólnolekarskiej*, tom 5, nr 1/2005, Wydawnictwo Medyczne Via Medica, Gdańsk
38. Trusewicz I. (2008), *Przemawia prezes do konia*, [w:] Lisicki P. (red.), *Rzeczpospolita*, nr 30 lipca/2008, Warszawa
39. Webb W. (2006), *What to Do when You Don't Know What to Do. Common Horse Sense*, Hay House, USA, California
40. Williams M. (2003), *Learning their Language. Intuitive Communication with animals and Nature*, New World Library, USA, California
41. Williams M. (2009), *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, tłum. Ząbecka I., Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków
42. Wilson E.O. (2000), *Socjobiologia*, Zysk i S-ka, Poznań
43. Wojcieszke B. (2002), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa
44. Wojtczuk-Turek A. (2006), *Badania nad kompetencjami menedżerów. Przegląd problemów i kierunków*, [w:] Konarski S (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów: teoria, badania, edukacja*, SGH, Warszawa
45. *Dydaktyczna pogawędka z koniem*, [w:] Konieczna K. (red.), *Personel i zarządzanie*, 7/2007, Warszawa, dostępny na: http://www.liderzy.com.pl/szkolenia/artykuly/Personel_i_Zarzadzanie.pdf (otwarty 27.03.2010)
46. *Unikalna forma szkoleń. Konie jako wspóltrenerzy* [w:] *Żyj ciekawiej, żyj piękniej*, nr 2/2007, dostępny na: http://www.liderzy.com.pl/szkolenia/artykuly/Zyj_ciekawiej_piekniej.pdf (otwarty 30.03.2010)
47. http://www.eahae.org/eahae_purpose.htm (otwarty 18.03.2010)
48. <http://www.equineassistedassets.com/History.html> (otwarty 19.02.2010)
49. http://www.horsedream-international.com/about_horsedream.html (otwarty 18.03.2010)
50. <http://www.liderzy.com.pl/> (otwarty 18.03.2010)