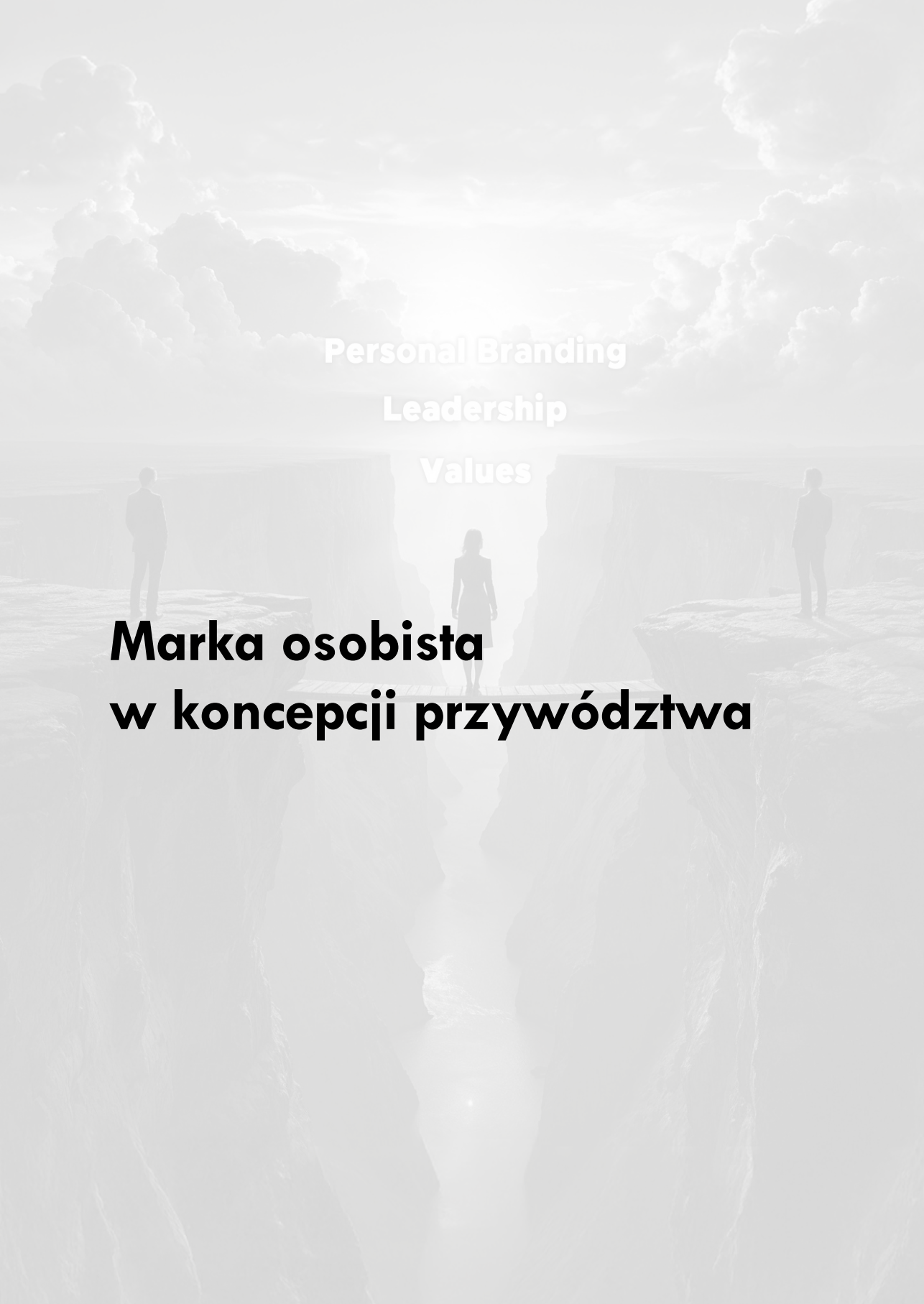
MONOGRAFIE

POLITECHNIKA LUBELSKA

Marka osobista w koncepcji przywództwa

Elena Mieszajkina, Agnieszka Walczak-Skałecka



Marka osobista w koncepcji przywództwa

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:
Agnieszka Rzepka

Dyrektor CINT:
Katarzyna Weinper

Przedstawiciele dyscyplin naukowych Politechniki Lubelskiej:
Marzenna Dudzińska
Małgorzata Franus
Arkadiusz Gola
Beata Kowalska
Grzegorz Komarzyniec
Jarosław Latalski
Tomasz Lipecki
Zbigniew Łagodowski
Lucjan Pawłowski
Natalia Przesmycka
Halina Rarot
Magdalena Rzemieniak
Arkadiusz Syta

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:
Magdalena Chołojczyk
Karolina Famulska-Ciesielska
Katarzyna Pełka-Smętek

Marka osobista w koncepcji przywództwa

Elena Mieszajkina, Agnieszka Walczak-Skałecka

WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Lublin 2025

RECENZENCI:

dr hab. **Barbara Bojewska**, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

dr hab. inż. **Krzysztof Wodarski**, prof. PŚ, Politechnika Śląska

AUTORZY:

dr hab. **Elena Mieszajkina**, prof. PL, ORCID: 0000-0002-3449-4059
Politechnika Lubelska – ROR: https://ror.org/024zjzd49
dr inż. **Agnieszka Walczak-Skałecka**, ORCID: 0000-0002-1386-2158
Politechnika Lubelska – ROR: https://ror.org/024zjzd49

Redaktor prowadzący: **Karolina Famulska-Ciesielska**
Korekta językowa: **Bartosz Płotka**
Skład i łamanie: **Katarzyna Pełka-Smętek**
Projekt graficzny serii: **Łukasz Maj**

Ilustracja na okładce i stronie przedtytułowej pochodzi ze strony internetowej www.freepik.com.

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN:	978-83-7947-633-6 (wersja drukowana)
ISBN:	978-83-7947-634-3 (wersja elektroniczna)
DOI:	10.35784/9788379476343
Wydawca:	Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej www.wpl.pollub.pl ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin tel. (81) 538-46-59

WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wprowadzenie 9

1. Przewodzenie jako funkcja zarządzania organizacją 15
- 1.1. Zarządzanie współczesną organizacją w ujęciu funkcjonalnym 15
- 1.2. Istota przywództwa 19
- 1.3. Teorie przywództwa 27
- 1.4. Ocena skuteczności przywództwa 34

2. Przywódca we współczesnej organizacji 45
- 2.1. Przywódca a menedżer 45
- 2.2. Kompetencje przywódcze 51
- 2.3. Cechy i zdolności przywódcze 56
- 2.4. Przesłanki przywództwa 62
- 2.5. Współczesne podejścia do roli przywódcy w organizacji 67

3. Rozwój koncepcji marki osobistej 85
- 3.1. Zróżnicowanie podejść do koncepcji marki osobistej 85
- 3.2. Marka osobista jako instrumentarium rozwoju kompetencji osobistych 92
- 3.3. Marka osobista jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej 97
- 3.4. Proces budowania marki osobistej 102
- 3.5. Kluczowe wyzwania w budowaniu marki osobistej 112

4. Rola marki osobistej we współczesnym przywództwie 123
- 4.1. Marka przywództwa 123
- 4.2. Marka CEO 126
- 4.3. Zarządzanie markami osobistymi 133

Podsumowanie 137

Bibliografia 141

S T R E S Z C Z E N I E

Marka osobista w koncepcji przywództwa

Współczesne organizacje, funkcjonujące w dynamicznym i wielowymiarowym środowisku, muszą sprostać licznym wyzwaniom wynikającym z procesów globalizacyjnych, zmienności koniunktury gospodarczej, postępującej cyfryzacji, zaawansowanych innowacji technologicznych oraz transformacji społecznych. Efektywność ich adaptacji, zdolność do wdrażania innowacji oraz realizacji długoterminowych celów strategicznych są w znacznym stopniu determinowane przez jakość i skuteczność przywództwa. To wieloaspektowe zjawisko, badane w różnych kontekstach przez naukowców, menedżerów, polityków i działaczy społecznych. Przywódcy dysponują znaczącą siłą oddziaływania, która umożliwia im kształtowanie biegu historii, inicjowanie innowacyjnych przedsięwzięć oraz wywieranie wpływu na życie jednostek.

Przywództwo jest jednym z najszerzej i najczęściej badanych zjawisk w naukach społecznych. Jest to temat wielu publikacji, konferencji i dyskusji. Jednocześnie jest to zagadnienie, w stosunku do którego nie ma zgody co do jego definicji i znaczenia, gdyż jego efektywność jest ściśle uzależniona od specyfiki kontekstu, w którym jest stosowane. Przywództwo bywa utożsamiane z zarządzaniem, jednak większość badaczy rozróżnia te pojęcia. Przywództwo koncentruje się na wizjonerskich strategiach, wprowadzaniu zmian i inspirowaniu, natomiast zarządzanie zapewnia sprawne i efektywne realizowanie celów.

Sukces lub porażka organizacji jest często przywiązywane osobie przywódcy, co wskazuje na kluczowe znaczenie jego kompetencji oraz ugruntowanej marki osobistej. Współcześni liderzy funkcjonują w rzeczywistości określanej jako B.A.N.I. (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*) – charakteryzującej się kruchością, niepewnością, nieliniowością oraz złożonością interpretacyjną. W tym kontekście marka osobista przywódcy może stanowić istotny czynnik determinujący jego skuteczność i zdolność wywierania wpływu na procesy organizacyjne.

Autorki uważają, że skuteczna analiza zjawiska przywództwa wymaga podejścia holistycznego, uwzględniającego jego wieloaspektowy i wielowarstwowy charakter. Przywództwo jako specyficzna forma władzy w systemach społecznych, nie może być badane w oderwaniu od kontekstu organizacyjnego, kulturowego i społecznego, co podkreśla konieczność interdyscyplinarnego podejścia w jego eksploracji.

Przywództwo stanowi połączenie nauki, sztuki i predyspozycji wrodzonych. Skuteczny lider to osoba, która nieustannie rozwija swoje kompetencje, kreatywność oraz wewnętrzną motywację do osiągnięć. Kluczowe elementy tego procesu to rozwój osobisty oraz budowanie marki osobistej. Marka osobista pełni istotną rolę w działalności przywódczej, wspierając komunikację, budowanie zaufania i docieranie do właściwych grup odbiorców. Świadome zarządzanie własnym wizerunkiem zawodowym może zwiększyć efektywność działań lidera i stać się integralnym elementem realizacji jego roli.

Monografia jest adresowana do szerokiego spektrum odbiorców, w tym liderów działających w sferze biznesu, administracji, edukacji, kultury oraz organizacji społecznych. Może również stanowić cenne źródło wiedzy dla studentów oraz wszystkich osób zainteresowanych zagadnieniami związanymi z przywództwem i marką osobistą.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie, marka osobista, rozwój osobisty

ABSTRACT

Personal brand in the concept of leadership

Modern organizations operating in a dynamic and multidimensional environment must address numerous challenges stemming from globalization, economic volatility, increasing digitalization, advanced technological innovation and social transformation. Their ability to adapt effectively, implement innovations, and achieve long-term strategic goals is largely determined by the quality and effectiveness of leadership. Leadership is a multifaceted phenomenon studied in various contexts by scholars, managers, policymakers, and social activists. Leaders possess significant influence, enabling them to shape history, initiate innovative ventures, and impact the lives of individuals.

Leadership is one of the most widely and frequently studied phenomena in the social sciences. It is the subject of numerous publications, conferences, and debates. However, there is no consensus on its definition and meaning, as its effectiveness is highly context-dependent. Leadership is often equated with management, yet most researchers distinguish between these concepts. Leadership focuses on visionary strategies, driving change, and inspiring others, whereas management ensures the efficient and effective execution of goals.

The success or failure of an organization is often attributed to its leader, indicating the critical role of leadership competencies and a well-established personal brand. Contemporary leaders operate in an environment described as B.A.N.I. (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*) – characterized by fragility, uncertainty, nonlinearity, and interpretative complexity. In this context, a leader's personal brand can be an important factor determining their effectiveness and ability to influence organizational processes.

The authors argue that a comprehensive analysis of leadership phenomenon requires a holistic approach that acknowledges its multifaceted and multilayered nature. As a specific form of power within social systems, leadership cannot be examined in isolation from its organizational, cultural, and societal context, highlighting the necessity of an interdisciplinary approach in its exploration.

Leadership is a combination of science, art, and innate predispositions. An effective leader is someone who continuously develops their competencies, creativity, and intrinsic motivation for achievement. Key components of this process include personal development and personal branding. Personal branding plays a vital role in leadership by enhancing communication, building trust, and reaching the right audiences. Conscious management of one's professional image can increase a leader's effectiveness and become an integral part of fulfilling their role.

This monograph is addressed to a wide range of readers, including leaders in business, administration, education, culture, and social organizations. It may also serve as a valuable resource for students and anyone interested in leadership and personal branding.

Keywords: leadership, management, personal brand, personal development

Wprowadzenie

Przywództwo jest uznawane przez teoretyków i praktyków zarządzania za jeden z kluczowych elementów skutecznego funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji. To fascynujące, złożone i wieloaspektowe zjawisko. Jest badane z różnych perspektyw i w różnych kontekstach. Przywództwem interesują się naukowcy, menedżerowie, przedsiębiorcy, politycy, działacze społeczni. Siła oddziaływania, jaką posiadają przywódcy, jest niekiedy ogromna – mają zdolność kształtowania historii, tworzenia niezwykle skutecznych, innowacyjnych organizacji, zmiany życia jednostek. Złożoność i wieloaspektowość przywództwa wynika z różnorodności teorii, stylów i podejść, skuteczność których w dużej mierze zależy od kontekstu, w jakim są stosowane. Nie istnieje jedna uniwersalna teoria, metoda czy styl przywództwa, który gwarantowałby sukces we wszystkich sytuacjach. To, co sprawdza się w jednym przypadku, może okazać się nieskuteczne w innym. Oznacza to, że przywódcy muszą nieustannie się uczyć i rozwijać swoje kompetencje. Dynamika zmian, zarówno w teorii, jak i praktyce przywództwa, powoduje, że ciągle są poszukiwane nowe, bardziej efektywne sposoby oddziaływania na rzeczywistość. Ta nieustanna ewolucja czyni przywództwo zjawiskiem pełnym wyzwań i możliwości.

Wartość globalnego rynku programów rozwoju przywództwa w 2023 r. wynosiła 77,9 mld USD, a przewiduje się, że w 2033 r. osiągnie wartość ponad 199,9 mld USD, rosnąc w tempie ponad 9,9% w latach 2024–2033. W ramach takich programów kreuje się liderów. Obejmują one szkolenia i rozwój osób,

które mogą zostać liderami. Mają na celu rozwijanie umiejętności i zdolności jednostek, aby mogły skutecznie przewodzić zespołom i organizacjom. Pomagają również w budowaniu pewności siebie i poczucia własnej wartości uczestników[1].

W odniesieniu do organizacji przywództwo często jest utożsamiane z zarządzaniem. Większość badaczy uważa jednak, że są one jakościowo różne, przewidują odmienne zachowania, działania i procesy. Przywództwo jest ukierunkowane na tworzenie wizjonerskich, przedsiębiorczych strategii rozwoju, wprowadzanie zmian, inspirowanie pracowników. Zarządzanie powoduje, że wyniki są uzyskiwane w sposób sprawny, systematyczny, skuteczny i efektywny. Henry Mintzberg słusznie zauważa, że zarządzanie i przywództwo idą ze sobą w parze i należy je ujmować łącznie, jako elementy „wspólnotowości"[2].

Badacze zajmujący się przywództwem od lat próbują stworzyć tzw. profil idealnego przywódcy, czyli zidentyfikować najważniejsze cechy, styl postępowania oraz sposoby zachowania wybitnych liderów. Tak samo, jak w przypadku poszukiwania idealnych metod zarządzania czy idealnych przedsiębiorców, próby te nie zakończyły się sukcesem. Gdyby taki profil powstał, stanowiłby wzór do naśladowania, co oznaczałoby „rezygnację z autentyczności na rzecz wystudiowanego wizerunku i natychmiast zostałoby przejrzane przez innych"[3].

Tempo i głębokość zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu oraz postępujące szybkie przemiany społeczno-gospodarcze powodują, że rola przywództwa nabiera coraz większego znaczenia. Teresa Kraśnicka podkreśla, że wraz ze wzrostem złożoności warunków funkcjonowania organizacji oraz szczególnie narastającej niepewności w ich otoczeniu zwiększa się zainteresowanie zjawiskiem przywództwa ze strony teoretyków i praktyków[4].

W naukach społecznych przywództwo jest jednym z najszerzej i najczęściej badanych zjawisk, stanowi temat wielu publikacji, konferencji, dyskusji. Jednocześnie nie ma zgodności co do definicji i znaczenia tego pojęcia[5].

---

1 *Global Insight Services*, https://www.globalinsightservices.com/reports/leadership-development-program-market/ [dostęp: 12.07.2024].

2 H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 25–27.

3 B. George et al., *Odkrywanie w sobie autentycznego przywódcy*, [w:] *Prawdziwe przywództwo: inteligencja emocjonalna*, Helion, Gliwice 2019, Harvard Business Review, s. 11.

4 T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 8.

5 G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 21–23; W.G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies for taking charge*, Basic Books, New York 2009, s. 33; B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 374–375.

Warren G. Bennis i Burt Nanus uważają – i trudno się z tym nie zgodzić – że przywództwo jest jak piękno; trudno je zdefiniować, ale wiesz, że jest, kiedy je widzisz[6].

Sukces czy porażkę organizacji zazwyczaj wiąże się z osobą przywódcy. Każdy sukces podnosi jego wiarygodność, każda porażka boleśnie w niego uderza. Niekiedy po drodze do wielkiego sukcesu, który można ocenić dopiero z perspektywy lat, przywódcy ponoszą porażki, które są natychmiast wychwytywane i krytykowane. By odnaleźć się w tej złożonej rzeczywistości, przywódca powinien posiadać odpowiednie kompetencje[7]. Ale nie tylko. Zdaniem Autorek istotną rolę w budowaniu autorytetu, zaufania oraz wpływu na innych odgrywa marka osobista przywódcy.

Zawartość merytoryczna publikacji składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym, pod tytułem *Przewodzenie jako funkcja zarządzania organizacją*, naturę przywództwa przedstawiono w oparciu o krytyczny przegląd literatury polskiej i zagranicznej. Omówiono w nim główne pojęcia występujące w monografii. By móc pełnić funkcje lidera, trzeba poznać, czym dokładnie jest przywództwo i jaki jest jego związek z zarządzaniem. Dlatego przewodzenie omówiono najpierw w kategoriach jednej z czterech funkcji zarządzania. Pokazano, że przywództwo, będąc jedną z funkcji zarządzania, jest częścią wszystkich procesów zachodzących w organizacjach. Pełni rolę szczególną, dotyczy bowiem ludzi – ich kompetencji, działań, zachowań wpływających na jakość planowania, organizowania oraz kontrolowania.

W rozdziale tym przedstawiono także różne podejścia do definiowania przywództwa, które powstały w rezultacie prac wielu badaczy z całego świata. Mimo że badania te mają długą historię, a ich geneza sięga starożytności, nie wypracowano jednolitego podejścia do definiowania przywództwa. Ciągle pojawiają się jego nowe ujęcia i koncepcje. Zostały więc omówione rozmaite teorie przywództwa, które znalazły szerokie uznanie wśród naukowców i praktyków. Przedstawiono założenia teorii cech, modelu behawioralnego i charyzmatycznego oraz bardziej współczesnych teorii przywództwa sytuacyjnego, transformacyjnego, transakcyjnego, autentycznego, wizjonerskiego oraz organicznego. Zaprezentowano podejścia do oceny skuteczności przywództwa w organizacji. Przegląd piśmiennictwa z zakresu przywództwa potwierdza, że sprecyzowanie jego istoty nie jest proste, a może wręcz niemożliwe.

---

[6] W.G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies*..., s. xxx.

[7] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa – kierunki, trendy, wyzwania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2016, s. 7–8.

Rozdział drugi – *Przywódca we współczesnej organizacji* – wprowadza w problematykę roli lidera w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji. Tak samo, jak trudno jest rozgraniczyć zarządzanie i przewodzenie, niemożliwe jest jednoznaczne rozgraniczenie ról menedżera i przywódcy. W literaturze przeważa opinia, że rola menedżera jest operacyjna, a rola przywódcy wizjonerska. Jednak ich role i zadania przeplątają się, a organizacje potrzebują i jednych, i drugich. Od współczesnego przywódcy wymaga się wielu kompetencji. Tworzone w ramach poszczególnych badań profile kompetencyjne są tak obszerne, że trudno jest wyobrazić sobie osobę, która mogłaby je opanować w pełni. To samo dotyczy cech i zdolności przywódczych. Przedstawione w tym rozdziale rozmaite klasyfikacje posiadają jednak wiele wspólnych pozycji, które wyróżniają liderów spośród innych osób.

Kolejna część rozdziału dotyczy rozważań, po co być przywódcą. Decyzja o tym, czy warto być przywódcą, jest bardzo osobista i zależy od wielu czynników, takich jak wartości osobiste, cele życiowe i zawodowe, posiadane kompetencje oraz zainteresowania. Przeanalizowane współczesne podejścia do roli lidera we współczesnej organizacji pokazują, że stanowi ona znaczące wyzwanie, zwłaszcza w świecie B.A.N.I. (*brittle*, *anxious*, *nonlinear*, *incomprehensible*) – kruchym, niespokojnym, nieliniowym i niezrozumiałym. Sukces organizacji to także sukces jej przywódcy.

W rozdziale trzecim – *Rozwój koncepcji marki osobistej* – prześledzono zróżnicowane podejścia do definiowania pojęcia marka osobista. Koncepcja ta w aktualnym kształcie rozwijana jest od końca ubiegłego wieku. Zmiany społeczne, w tym głębokie zmiany rynku pracy i relacji pracodawca–pracownik spowodowały konieczność przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności za rozwój zawodowy i kariery przez osoby podejmujące różne aktywności zawodowe. Z jednej strony tradycyjne modele rozwoju kariery przestały być atrakcyjne dla kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy, z drugiej galopujący rozwój technologii sprawił, że część zawodów znika lub ich chłonność znacząco maleje, powstają jednak inne. Ciągła nauka i otwartość na zmiany, czasem radykalne, wykonywanej pracy stanowią tło, na którym rozwija się koncepcja marki osobistej. W zależności od przyjętej definicji marka osobista może stanowić nie tylko przedłużenie marketingowych teorii brandingowych. Ze względu na swoją specyfikę, a więc zaangażowanie podmiotu ludzkiego jako bazy procesów markotwórczych, należy uwzględnić również perspektywę humanistyczną. Marka osobista zaczyna więc być analizowana nie tylko jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, ale również jako narzędzie rozwoju zawodowego i osobistego jednostki integrujące szereg jej aktywności.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano różne podejścia do budowania marki osobistej oraz kluczowe wyzwania związane z tym procesem. Marka osobista z założenia jest czymś, co dotyka człowieka i ma wymiar indywidualny, uchwycenie więc uniwersalnych zasad przeprowadzania procesu jej budowania nie jest zadaniem prostym. Większość wyzwań związana z tym procesem wynika z jego dualnego charakteru i uwikłania jednostki w procesy markotwórcze.

Rozdział czwarty, pt. *Rola marki osobistej we współczesnym przywództwie*, skoncentrowany jest na głównych wątkach pojawiających się na styku analiz dotyczących przywództwa i marki osobistej. Pomiędzy marką organizacji a marką osobistą przywódcy występują silne i wzajemnie uzupełniające się powiązania. Można zatem mówić o marce przywództwa, która jest rezultatem synergii współdziałania liderów na wszystkich szczeblach zarządzania organizacji. Szczególną i najsilniej reprezentowaną w literaturze marką przywódcy jest dziś marka CEO. Na przeciwległym końcu rozważań znajduje się zaś przewodzenie zespołom składającym się z marek osobistych, co może stanowić realne wyzwanie.

Książka jest kierowana do szerokiego grona odbiorców – do przywódców w biznesie, administracji, oświacie, kulturze, organizacjach społecznych i innych. Ale również do osób, które działają w tych organizacjach, przedsiębiorców, studentów oraz innych, zastanawiających się nad problematyką przywództwa i dążących do tego, by zostać liderami.

1. Przewodzenie jako funkcja zarządzania organizacją

1.1. Zarządzanie współczesną organizacją w ujęciu funkcjonalnym

„Zarządzanie jest tematem ważnym dla każdego, kto praktyki zarządzania doświadcza na sobie, a więc – biorąc pod uwagę, że żyjemy w świecie przedsiębiorstw, organizacji itp. – dla każdego z nas. Jeśli nauczymy się lepiej ten temat rozumieć, lepsza będzie również praktyka zarządzania”[1]. Te słowa Henry'ego Mintzberga są ważne i aktualne, szczególnie w dzisiejszym turbulentnym i nieprzewidywalnym świecie.

W literaturze występuje wiele podejść do określenia istoty zarządzania. Od ponad stu lat powstają nowe definicje, pojęcia i poglądy prezentujące, na czym zarządzanie polega, z czego się składa i przez kogo jest realizowane. Taka wielość interpretacyjna może wynikać z faktu, że zarządzanie wciąż dynamicznie się rozwija i zmienia w czasie.

zarządzanie jest zagadnieniem złożonym i wieloaspektowym, dotyczy różnych płaszczyzn funkcjonowania ludzi i może być postrzegane wielostronnie. James A.F. Stoner i Charles Wankel klasyfikują je jako naukę ścisłą, sztukę oraz wolny zawód. Z jednej strony, zarządzanie spełnia kryteria dziedziny wiedzy. Zostało usystematyzowane w postaci rozmaitych teorii, wiele problemów

[1] H. Mintzberg, *Zarządzanie*, s. 18.

rozwiązuje w sposób obiektywny, logiczny, w oparciu o dane pochodzące z badań. Posługuje się metodami gromadzenia danych i informacji, ilościowymi modelami podejmowania decyzji, korzysta z dorobku innych nauk. Z drugiej zaś strony, zarządzanie to sztuka. Często podstawą podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów są intuicja, doświadczenie czy instynkt. Wymaga również talentu, kreatywności i niekonwencjonalnego myślenia. Pod pewnymi względami zarządzanie stanowi wolny zawód, posługuje się bowiem ogólnymi zasadami, przestrzega kodeksu etycznego, wymaga osobistego poświęcenia i oddania zawodowi[2].

Z kolei H. Mintzberg uważa, że zarządzanie nie jest nauką, ale wykorzystuje naukę. Jest w większym stopni sztuką i opiera się na rzemiośle. Jego ideę przedstawia za pomocą trójkąta (ryc. 1.1). Jego wierzchołki to sztuka, która jest źródłem pomysłów i ma silę integrującą; rzemiosło, dzięki któremu znajduje się odpowiednie połączenia i związki wykorzystując konkretne doświadczenia oraz nauka wprowadzająca porządek poprzez usystematyzowaną analizę opartą na wiedzy[3].

Ryc. 1.1. Zarządzanie jako sztuka, rzemiosło i nauka
Źródło: H. Mintzberg, *Zarządzanie*, s. 28.

[2] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 39–41.

[3] H. Mintzberg, *Zarządzanie*, s. 27–28.

Zdaniem Wiesława M. Grudzewskiego i Zofii Wilimowskiej zarządzanie jest coraz bardziej nauką, a nie sztuką. Uzasadniają, że we współczesnym świecie budowa modeli wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem to nauka, która korzysta i adaptuje osiągnięcia innych nauk[4]. Z kolei Andrzej K. Koźmiński podkreśla, że w przypadku menedżerów jutra wzrasta rola przywództwa, a więc sztuki (ale i jednocześnie naukowo ugruntowanej umiejętności) oddziaływania na zespoły ludzkie[5]. W literaturze przedmiotu przeważające jest jednak podejście integrujące, zgodnie z którym zarządzanie jest rozpatrywane jako nauka, sztuka i praktyka[6].

Zarządzanie jest pojęciem wieloaspektowym, istnieją różne definicje i interpretacje tego zagadnienia. W ujęciu klasycznym jest definiowane poprzez funkcje realizowane przez menedżerów. Autorem pierwszej klasyfikacji funkcji zarządzania jest Henri Fayol, który w 1909 r. wymienił ich pięć: planowanie i przewidywanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i rozkazywanie, kontrolowanie[7]. Nazwa oraz liczba funkcji na przestrzeni lat ulegała zmianom. Ricky W. Griffin definiuje zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”[8]. W ujęciu Stephena P. Robbinsa i Davida DeCenzo zarządzanie to „proces doprowadzania do wykonania określonych rzeczy, sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich”[9]. Z kolei Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemielniak uważają, że polega ono „na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją

---

4 W.M. Grudzewski, Z. Wilimowska, *Od teorii do praktyki zarządzania. Czy zarządzanie jest nauką czy sztuką?*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 11–50.

5 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 84.

6 P.P. Banaszyk, *Organizacja i zarządzanie: dziedzina nauki czy sztuki?*, „Zeszyty Naukowe. Seria 1 / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” 1990, nr 185, Nauki o organizacji i zarządzaniu w systemie nauk społecznych i ich rola w praktyce, s. 86–92; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 23–25; S. Sudoł, *Podstawowe problemy stojące przed naukami o zarządzaniu*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2014, nr 1–4 (VIII), s. 69–78.

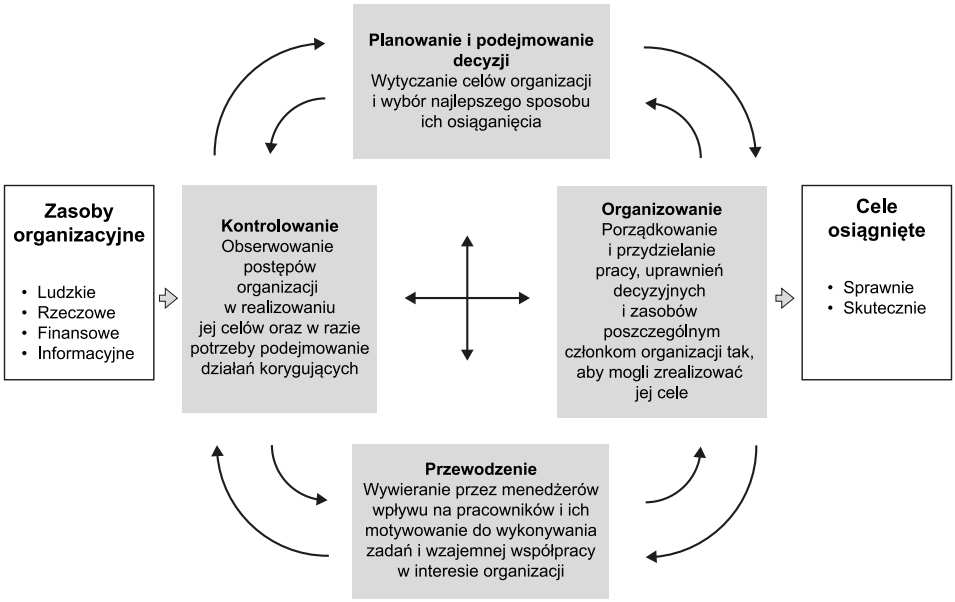
7 *Funkcje zarządzania*, [hasło w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania [dostęp: 20.02.2024].

8 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* s. 6.

9 S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 32.

misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”[10].

Obecnie przyjmuje się, że zarządzanie polega na realizacji w sposób sprawny i skuteczny czterech podstawowych funkcji: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (ryc. 1.2).



Ryc. 1.2. Proces zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 6–8.

Funkcje zarządzania są ze sobą wzajemnie powiązane, każda wywiera wpływ na pozostałe, przy czym menedżerowie muszą umieć wykonywać je jednocześnie.

Planowanie i podejmowanie decyzji to ustalanie celów organizacji oraz decydowanie o najlepszym sposobie ich realizacji. Organizowanie polega na określeniu stanowisk pracy, zadań i sposobów ich wykonania, przydzielenia uprawnień i odpowiedzialności, kształtowaniu zależności współpracy. Przewodzenie jest często uznawane za najważniejszą i najbardziej ambitną funkcję zarządzania. Jest ono ściśle powiązane z motywowaniem i dotyczy wywierania wpływu na pracowników organizacji tak, by zaangażowali się w osiąganie jej

[10] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 18.

celów. Funkcja przewodzenia polega na bezpośredniej pracy z ludźmi. Kontrolowanie obejmuje działania w zakresie monitorowania przebiegu wykonania zadań, ustalenia, czy osiąga się cele, oraz korygowania wszystkich istotnych odchyleń od planu.

Magdalena Kraczla wyraża podobną opinię, że funkcję przewodzenia można uznać za szczególną: „Wskazuje ona bowiem na aspekt personalny i upoważnienia do przyjęcia założenia, że od zachowań i postaw ludzi (zespołu pracowniczego) w istotnym wymiarze uzależnione są rezultaty zadaniowe”[11]. Można więc przyjąć, że rola przywódcy w organizacji jest znacząca – powinien stworzyć zespół pracowników zdolnych do osiągania celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Bez tego nie ma możliwości i zasadności realizacji innych funkcji zarządzania.

Wprowadzone przez Henriego Fayola ponad sto lat temu podejście funkcjonalne do zarządzania dziś także jest aktualne. Pojawiają się nowe ujęcia funkcji zarządzania, niektóre funkcje są rozdzielane, inne inaczej nazywane. Przegląd innych typologii funkcji zarządzania przedstawił Tadeusz Oleksyn, podsumowując, że wprowadzane korekty mogą mieć znaczenie, jeżeli „potraktujemy to jako istotny element filozofii zarządzania i zarazem pełniejszej harmonizacji danej organizacji”[12].

1.2. Istota przywództwa

Przywództwo jest pojęciem wielowątkowym, trudnym do jednoznacznego zinterpretowania. Istnieje wiele różnorodnych definicji, poglądów, teorii oraz sposobów wyjaśnienia, czym jest przywództwo. Bernard M. Bass i Ralph M. Stogdill stwierdzili, że jest ich bardzo dużo, co oznacza, że definicja powinna zależeć od celów, jakim ma ona służyć. Przywództwo może być postrzegane jako[13]:

- proces wywierania wpływu;
- cecha osobowości;
- sztuka oddziaływania;

---

[11] M. Kraczla, *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa: menedżerowie a specjaliści*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 32.

[12] T. Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 30.

[13] B.M. Bass, R.M. Stogdill, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon and Schuster, New York 1990, s. 20.

- szczególny rodzaj działania;
- forma perswazji;
- przejaw władzy;
- instrument osiągania celów;
- efekt interakcji;
- zróżnicowana rola;
- inicjacja pracy grupy.

Niektóre definicje przywództwa są szerokie, obejmują kilka z tych aspektów, inne są wąskie, podkreślające jeden z nich. Jak słusznie zauważa Rafał Mrówka, „uczynienie z którejkolwiek z definicji przywództwa najważniejszej wiązałoby się z przyzwoleniem na pewne ograniczenia, nieścisłości i sprzeczności”[14].

Najczęściej przywództwo jest rozpatrywane jako proces oraz jako pewna właściwość. Jako proces jest to wykorzystywanie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania sprzyjających temu zachowań oraz wspierania kultury organizacyjnej. Polega na ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków organizacji dla osiągania wspólnych celów. Przywództwo jako właściwość jest zbiorem cech osobowościowych przypisywanych jednostkom, które postrzega się jako przywódców[15]. *Słownik języka polskiego PWN* definiuje przywództwo jako: 1. „przewodzenie kimś lub czymś”; 2. „grupa osób kierująca kimś lub czymś”[16].

O różnorakim postrzeganiu przywództwa mogą świadczyć definicje przytaczane w literaturze przedmiotu. Jest ono traktowane jako:

- „proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy związaną z zadaniami” (J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert)[17];
- „formułowanie wizji, ucieleśnianie wartości i tworzenie środowiska, w którym można coś osiągnąć” (D. Richards, S. Engle)[18];

---

[14] R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 22.

[15] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 554; B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, s. 376.

[16] *Przywództwo,* [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/;2512892 [dostęp: 25.05.2024].

[17] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie,* s. 453.

[18] D. Richards, S. Engle, *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions,* [w:] J.D. Adams (ed.), *Transforming leadership*, VA: Miles River Press, Alexandria 1986, s. 206.

- „umiejętność wywierania wpływu na grupę, aby dążyła do osiągnięcia wizji lub zbioru celów" (S. Robbins, T. Judge)[19];
- „posiadanie wiedzy na temat zasobów potrzebnych do osiągnięcia celu oraz stosowanie odpowiednich metod nakłaniania zespołu do wspólnej pracy" (S. Payne)[20];
- „proces, który uwzględnia wpływy, występuje w zespołach oraz dąży do osiągnięcia wspólnych celów" (P.G. Northouse)[21];
- „umiejętność wpływania na innych w taki sposób, by chcieli zmieniać swoje zachowania" (S. Lachiewicz)[22];
- „sztuka doprowadzania ludzi tam, dokąd sami by nie zaszli" (J. Owen)[23];
- „proces wywierania wpływu na innych tak, aby zrozumieli i zgodzili się co do tego, co i jak należy zrobić, oraz proces wspomagania indywidualnych i zbiorowych wysiłków skierowanych na osiągnięcie wspólnych celów" (G. Yukl)[24];
- „pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja" (A.K. Koźmiński)[25];
- „zachęcanie i inspirowanie osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie wszystko, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat" (M. Armstrong)[26];
- „sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości, niewiarygodna zdolność osiągania wielkich sukcesów oraz umiejętność wyboru, w jakich dziedzinach przywódca i jego ludzie są najlepsi i najskuteczniejsi" (B. Tracy, F. Scheelen)[27];

---

19 T. Robbins, S. Judge, *Zachowania w organizacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 256.

20 S. Payne, *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 149–150.

21 P.G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks 2013, s. 5.

22 S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 19.

23 J. Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 201.

24 G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th edition, Pearson, New Jersey 2013, s. 7.

25 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 151.

26 M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, Strategie Sukcesu, s. 225–226.

27 B. Tracy, F. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000, s. 198.

- „relacja wpływu pomiędzy liderami i naśladowcami (współpracownikami), którzy zamierzają dokonać rzeczywistych zmian odzwierciedlających ich wspólne cele" (J.C. Rost)[28].

Podsumowując te i inne jeszcze definicje przywództwa, można zgodzić się z wnioskiem, który sformułował B.R. Kuc: „Ze względu na złożoność, wielowymiarowość, wieloaspektowość – przywództwa nie da się zamknąć w jednej formule i wyjaśnić w kilku ładnie brzmiących zdaniach"[29].

Przywództwo rozpatrywane jako funkcja zarządzania ma szereg cech specyficznych, odróżniających je od pozostałych funkcji[30]:

- dotyczy całej organizacji, a nie pojedynczych osób, można więc oceniać poziom przywództwa w organizacji bądź zespole pod kątem jego roli w budowaniu potencjału społecznego jednostki;
- jest zjawiskiem grupowym, wiąże się z wywieraniem wpływu na innych ludzi – współpracowników, podwładnych, bez których proces przywództwa by nie zaistniał;
- jest bezpośrednio związane z celami organizacji lub grupy i odgrywa w ich osiąganiu aktywną rolę;
- jest związane z występowaniem formalnej i nieformalnej hierarchii organizacyjnej, jednak nie musi (chociaż może) wynikać bezpośrednio z pozycji zajmowanej w hierarchii, niekiedy przywódcą jest podwładny w stosunku do przełożonego,
- podział władzy między przywódcą a członkami grupy jest nierówny: przywódca ma większą władzę, szczególnie, jeśli dysponuje różnymi jej źródłami (formalną, nagradzania, karania, odniesienia, ekspercką);
- w strukturach elastycznych jest w jakimś sensie „zasobem płynnym: w zależności od potrzeb i sytuacji przypływa w te miejsce organizacji, gdzie jest w danym momencie potrzebne"[31],
- przywództwo wiąże się z umiejętnością korzystania z rozmaitych form władzy w dążeniu do zmiany postaw członków grupy;
- w stosunku do innych składowych potencjału społecznego organizacji pełni rolę szczególną, jest zasobem pierwotnym, źródłowym: jakość przywództwa wpływa na te składowe znacznie mocniej niż oddziaływanie odwrotne;

---

28 R.C. Rost, *Leadership for the twenty-first century*, CT: Praeger, Westport 1993, s. 116.

29 B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, s. 378.

30 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności…*, s. 151–152; B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa,* s. 377; A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, New Jersey 2009, s. 4; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 453–454.

31 *Ibidem*, s. 151.

- wybitni przywódcy mogą w sposób decydujący wpłynąć na styl przywództwa w całej organizacji;
- przywództwo ma związek z wartościami. Warto jest tu przytoczyć słowa Michaela Josephsona: „Nie uczymy się etyki od kaznodziejów, moralizatorów albo tych, którzy pouczają nas o etyce; uczymy się etyki od ludzi, których podziwiamy i szanujemy, a którzy sprawują nad nami władzę”[32]. R. Karaszewski i K. Skrzypczyńska podkreślają, że aspekty etyczne obecnie są niezwykle istotne w problematyce przywództwa[33].

Zdaniem Petera F. Druckera, przywództwo jest pracą. „Przywództwo nie jest samo z siebie ani dobre, ani pożądane. Jest środkiem prowadzącym do celu. Zatem najistotniejsze pytanie o przywództwo to właśnie pytanie o cel”[34]. Można więc przypuszczać, że jeżeli przywództwo i zarządzanie są ukierunkowane na osiągnięcie celu, to oznaczają to samo. Czy rzeczywiście tak jest? Niektórzy badacze twierdzą, że liderowanie (przywództwo) nie różni się niczym od menedżerowania (zarządzania). Inni uważają, że to dziedziny odrębne, choć blisko ze sobą związane i jednakowo niezbędne, a jeszcze inni uznają zarządzanie za część obowiązków lidera.

Bohdan Kaczmarek podkreśla specyfikę przywództwa, pisząc, że odpowiada ono za[35]:

- skuteczną adaptację organizacji do zmieniającego się burzliwie otoczenia, co zapewnia jej przetrwanie i rozwój;
- zdolność organizacji do wprowadzania zmian;
- motywowanie i inspirowanie pracowników oraz wyzwolenie ich energii społecznej;
- tworzenie zespołów rozumiejących i akceptujących wizję i strategię rozwoju organizacji;
- zaspokojenie potrzeb organizacji i jej uczestników;
- kreowanie innowacji, twórczego rozwiązywania problemów.

W tabeli 1.1 przedstawiono różnice między przywództwem a zarządzaniem.

---

[32] Cyt. za: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 454.

[33] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa – kierunki…*, s. 99–117.

[34] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 398–399.

[35] B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne,* [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne. Studia politologiczne*, vol. 5, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 65.

Tabela 1.1. Przywództwo a zarządzanie

Przywództwo	Zarządzanie
• orientacja na ludzi i procesy • skupienie na wizji • określenie strategii i kierunku działania • koncentracja na innowacji i rozwoju • podejmowanie wyzwań, wymyślanie najlepszych rozwiązań • sprzymierzanie, inspirowanie, motywowanie ludzi oraz tworzenie zaufania • mobilizowanie ludzi do dostrzegania okazji, pokonywania barier oraz kreatywnego działania • budowanie relacji, tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy • identyfikowanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów • wytyczanie zmian, często decydujących o konkurencyjności organizacji • opiera się na relacji wpływu	• orientacja zadaniowo-wynikowa • skupienie na celach i zadaniach • planowanie i tworzenie harmonogramów • ustalenie i doskonalenie struktury organizacyjnej • organizacja działań, gospodarowanie zasobami • budżetowanie i administrowanie • kontrolowanie i rozwiązywanie problemów • zatrudnianie pracowników, obsada personalna stanowisk pracy • organizacja współpracy • skupienie na systemach i procesach, zachowaniu stabilności • dążenie do uzyskiwania systematycznych, oczekiwanych przez interesariuszy wyników • korzystanie z najlepszych praktyk • opiera się na relacji władzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 555; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 148; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych,* s. 18–19; A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA: jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku,* Helion Onepress, Gliwice 2021, s. 40.

Dale Carnegie także zwraca uwagę na różnice między zarządzaniem a przewodzeniem. Są one przedstawione w tabeli 1.2.

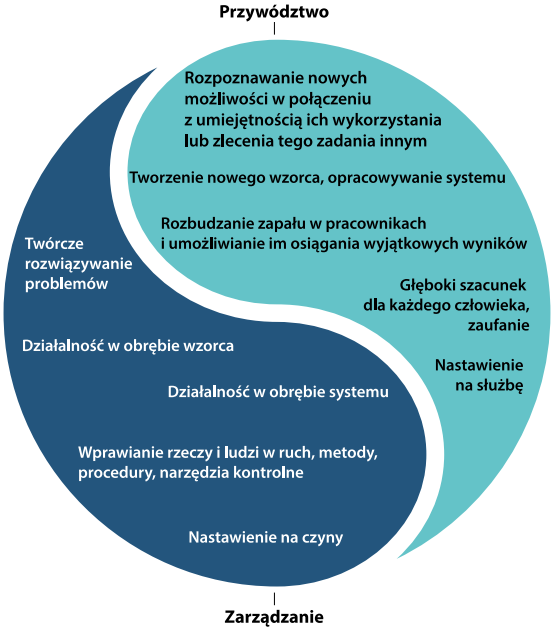
Tabela 1.2. Różnice między zarządzaniem a przywództwem wg D. Carnegie

Zarządzanie	Przewodzenie
Nacisk kładzie się na wykonywanie poleceń, często bez zwracania uwagi na wątpliwości lub zastrzeżenia podwładnych	Bierze się pod uwagę pomysły podwładnych podczas formalnych zebrań lub w sytuacjach nieformalnych, podczas codziennej pracy
Pracownicy są informowani o tym, z czego będą rozliczani	Pracownicy mają możliwość podejmowania własnych decyzji w wyznaczonych ramach
Większa koncentracja na przestrzeganiu i egzekwowaniu zasad i procedur	Pracownicy są motywowani, wspierani w zdobywaniu wiedzy, by osiągać lepsze wyniki
Celem jest właściwe wykonywanie zadań	Celem jest wykonywanie właściwych zadań
U podwładnych mogą się pojawić obawy i lęki, praca może być odbierana jako mordęga	U podwładnych rozwija się entuzjazm, praca jest odbierana jako ciekawa
Stosunki z podwładnymi opierają się na władzy	Stosunki z podwładnymi opierają się na współpracy

Źródło: D. Carnegie, *Jak zostać skutecznym przywódcą i polepszyć jakość życia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020, s. 13–18.

Rozbieżności między przywództwem a zarządzaniem związane są także z relacjami: przywództwo jest relacją wpływu, zarządzanie – relacją władzy. Przywództwo jest związane z wpływaniem na postawy i opinie zwolenników, wywołując zmiany wynikające z przyjęcia wspólnych celów. Relacja przywództwa nie przewiduje przymusu, a wpływ jest dwukierunkowy. Zarządzanie jest oparte na relacji władzy między menedżerem a podwładnym, wpływ menedżerów dotyczy działań i decyzji podwładnych. Relacja władzy uwzględnia przymus, a wpływ jest jednokierunkowy – z góry w dół[36].

F. Bailom et al. piszą: „Przywódca powinien posiadać umiejętności menedżerskie, lecz nie są one wystarczające do skutecznego przewodzenia przedsiębiorstwu. Przywództwo i zarządzanie to dwie różne – choć wzajemne zależne – kompetencje, którymi dysponują czołowi przywódcy”[37]. Taki wniosek sformułowali na podstawie wielu prac dotyczących przywództwa i zarządzania (ryc. 1.3).



Ryc. 1.3. Zarządzanie a przywództwo

Źródło: F. Bailom, K. Matzler, D. Tschemernjak, *Jak utrwalić sukces: co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 207.

---

[36] B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 69; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 147–148; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 17.

[37] F. Bailom, K. Matzler, D. Tschemernjak, *Jak utrwalić sukces: co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 205.

Rozróżnienia funkcji zarządzania od funkcji przywódczych dokonali także Aleksander Drzewiecki, Dariusz Chełmiński i Ewa Kubica. W tabeli 1.3 przedstawiono wyniki ich analiz. Autorzy podkreślają, że w realiach organizacji role przywódcy i menedżera nie są rozłączne, rozróżnia je cel, jakiemu służą. Przywództwo jest ukierunkowane na wprowadzanie zmian, zarządzanie – na utrzymywanie i doskonalenie istniejącego systemu.

Tabela 1.3. Porównanie zarządzania i przywództwa

Zarządzanie	Przywództwo
Odpowiedź na złożoność biznesową: redukowanie złożoności	Odpowiedź na zmianę: kreowanie zmiany i radzenie sobie w zmiennych warunkach
Porządkowanie rzeczywistości	Transformacja rzeczywistości
Koncentracja na teraźniejszości	Koncentracja na przyszłości
Koncentracja na zwiększeniu efektywności istniejącego systemu	Koncentracja na zmianie, przebudowie, innowacji
Koncentracja na procesach i procedurach	Koncentracja na wizji i kulturze
Orientacja operacyjna	Orientacja strategiczna
Koncentracja na wskaźnikach biznesowych	Koncentracja na ludziach, kulturze, sposobach pracy
Racjonalność	Idee, emocje, intuicja, a nawet duchowość
Formalna struktura organizacyjna	Więzi i nieformalne relacje międzyludzkie
Przewidywalność i uporządkowanie	Spontaniczność
Traktowanie pracy kontraktowo, jako narzędzia do osiągania celów pozazawodowych	Emocjonalny związek z ideą, celem, pracą
Źródłem władzy jest pozycja wynikająca ze stanowiska menedżera	Źródłem władzy jest autorytet wynikający z cech osobistych i zachowań lidera
Klarowne zdefiniowane, ujęte w dyscyplinę czterech funkcji menedżerskich (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola)	Nienamacalne, sytuacyjne, wieloznaczne, kontekstowe
Planowanie, budżetowanie, kontrolowanie, organizowanie i obsadzanie stanowisk, nagradzanie i karanie, rozwiązywanie problemów	Wizja, strategia, innowacja, inspirowanie, nadawanie sensu i tworzenie możliwości samorealizacji, jednoczenie ludzi, motywowanie, angażowanie i inspirowanie

Źródło: A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 36.

W literaturze przedmiotu dominuje opinia, że organizacja funkcjonująca w złożonym, turbulentnym otoczeniu potrzebuje zarówno przywództwa, jak i zarządzania. Pierwsze zapewnia zmienność i innowacyjność, drugie – stabilność,

systematyczność, porządek[38]. Znaczenie przywództwa i zarządzania zależy po części od sytuacji, w której te funkcje są realizowane. W miarę jak organizacja staje się większa i bardziej złożona, wzrasta rola zarządzania. W miarę jak otoczenie zewnętrzne staje się coraz bardziej dynamiczne i niepewne, potęguje się rola przywództwa. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy pojawia się potrzeba wprowadzania radykalnych zmian. Obie role są równoważne dla kadry kierowniczej w organizacjach funkcjonujących w dynamicznym środowisku[39]. Tak więc często trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy mamy do czynienia z zarządzaniem, czy z przywództwem.

Nie istnieje jedno, powszechnie akceptowane podejście do przywództwa. Jak zauważa C.G. Avery, przywództwo „pozostaje nieuchwytne i enigmatyczne mimo wielu lat wysiłków zmierzających do uchwycenia i emocjonalnie zadowalającej interpretacji przywództwa. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że ludzie dyskutujący na temat przywództwa mają najczęściej inne wyobrażenie na jego temat, co utrudnia porozumienie"[40]. Jak twierdzi James MacGregor Burns, przywództwo należy do najczęściej obserwowanych i najgorzej rozumianych zjawisk na świecie[41]. Obrazowo jego istotę przedstawili Dagmar Abfalter i Hans H. Hinterhuber, pisząc, że jako metaforę przywództwa można wykorzystać wizerunek dyrygenta orkiestry – absolutnego, charyzmatycznego lidera, który niewielkim ruchem batuty potrafi przyciągnąć uwagę całej orkiestry i poprowadzić wielu różnych muzyków w orkiestrze do osiągnięcia wspólnego sukcesu[42].

1.3. Teorie przywództwa

Badania naukowe nad przywództwem rozpoczął Max Weber. Analizując napięcie między przywódcami a biurokracją, utwierdził się w przekonaniu, że

---

38 A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy: studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018, s. 13; S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 256–257; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 554; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 18; A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA: jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Helion Onepress, Gliwice 2021, s. 38.

39 G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 6–7; B. Taylor, *The new strategic leadership – Driving change, getting results*, „Long Range Planning" 1995, Vol. 28, no. 5, s. 71–81.

40 G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*..., s. 21.

41 J.M. Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 2.

42 D. Abfalter, H.H. Hinterhuber, *Was Führungskräfte von Orchesterdirigenten lernen können,* [w:] K. Götz (Hg.), *Führung und Kunst*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006, s. 111.

nieubłagana tendencja do racjonalizacji w każdej sferze społeczeństwa uczyniła rolę przywódców zarówno bardziej problematyczną, jak i ważniejszą[43]. Na przestrzeni lat badania były kontynuowane przez przedstawicieli różnych nauk, podejście do przywództwa się zmieniało, powstały więc rozmaite jego teorie i modele.

Teorie cech

W tym podejściu osobowościowym przywódca to jednostka wybitna, posiadająca wrodzoną zdolność do bycia liderem. Badania koncentrują się na wyłonieniu pewnych uniwersalnych charakterystyk, które wyróżniają przywódców: fizycznych, osobowościowych oraz zdolności i umiejętności. Celem było stworzenie modelu cech superprzywódcy, a następnie opracowanie na jego podstawie programów szkolenia dla liderów. Wśród cech przywódczych są wymieniane m.in: inteligencja, charyzma, pewność siebie, orientacja na sukces, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność, komunikatywność, entuzjazm, otwartość, wytrwałość, uczciwość, empatia, asertywność, odwaga, kreatywność, wytrzymałość[44]. W niektórych badaniach podejmowane są próby ustalenia cech, których posiadanie nie pozwala przywódcom osiągnąć sukcesu[45].

Pomimo wielu podejść i setek przeprowadzonych badań nie udało się stworzyć jednolitej listy cech, a ich liczba ciągle się powiększa. Obecnie odchodzi się od tych teorii, ponieważ przywódcy różnią się pod względem osobowości. Trudno jest znaleźć jakieś cechy wspólne, które odróżniają ich od nieprzywódców[46].

Teorie zachowań (behawioralne)

W tym przypadku badacze skupiają się na zachowaniach przywódców, a celem jest ustalenie sposobów i stylów ich działania. Ponieważ zachowań można się

---

[43] J. Heilbrunn, *Can leadership be studied?*, „The Wilson Quarterly" 1994, Vol. 18(2), s. 67.

[44] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy*..., s. 46–47; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Przywództwo i style kierowania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 402–403; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 20–22; B. Zakrzewski, D. Zakrzewska, J. Brdulak, *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, „Logistyka", 2014, nr 6, s. 11619.

[45] L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN; McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa–Londyn 1998, s. 172.

[46] S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, s. 472; B. Zakrzewski, D. Zakrzewska, J. Brdulak, *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego*..., s. 11619.

nauczyć, dałoby to możliwość szkolenia, jak zostać skutecznym przywódcą. W ramach tych teorii opisywane są różne style przywództwa (np. K. Levina), zachowania przywódcze (np. siatka kierownicza R.R. Blake'a i J.S. Mouton), wymiary przywództwa (np. badania w Ohio State University)[47].

Podobnie jak podejście od strony cech, podejście behawioralne nie pozwoliło na określenie wyraźnego, powtarzalnego związku między zachowaniami przywódców a efektywnością zespołu. Nie udało się także opracować zbioru zachowań, które odróżniają przywódców skutecznych od mniej skutecznych[48].

Teorie przywództwa sytuacyjnego

Zgodnie z podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu teorie tej grupy zakładają, że zachowania przywódcze powinny być dostosowane do sytuacji, w której odbywa się proces przywódczy. Założenie jest takie, że można ustalić kluczowe czynniki sytuacyjne i opracować odpowiednie dla nich zachowania przywódcze. Na przestrzeni lat powstały różne modele przywództwa sytuacyjnego, takie jak: skala zachowań przywódczych R. Tannenbauma i W.H. Schmidta; teoria najmniej preferowanego pracownika F. Fiedlera; teoria ścieżki do celu M.G. Evansa i R. House'a; teoria przywództwa sytuacyjnego P. Herseya i K. Blancharda; model przywództwa-uczestnictwa V.H. Vrooma, P. Yettona i A.G. Jago; model wymiany przywódca–inny członek organizacji[49].

Na skuteczność przywództwa wpływają następujące czynniki sytuacyjne: wymagania wynikające z zadań, oczekiwania i zachowania kolegów oraz podwładnych oraz polityka i kultura organizacyjna. Przywódcy powinni zmieniać swoje zachowania tak, by jak najlepiej dopasować je do sytuacji[50].

Teoria przywództwa charyzmatycznego

Podstawą tego typu przywództwa jest charyzma, czyli „szczególne cechy osobowości, którym osoba je posiadająca zawdzięcza niekwestionowany autorytet

---

47 Szczegółowy opis tych podejść został przedstawiony w: A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy…*, s. 53–58; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 22–26; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* s. 472–475.

48 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 565.

49 Szerzej na temat tych modeli w: A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy…,* s. 58–66; S. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive" 1991, Vol. 5 no. 2, s. 260–265; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych,* s. 26–30; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* s. 478–486.

50 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 575.

u ludzi i wpływ na nich"[51]. Przywódca charyzmatyczny charakteryzuje się: posiadaniem wizji, zdolnością jej wyrażania i silnym nastawieniem do jej urzeczywistnienia; pewnością siebie; umiejętnością dominacji; niekonwencjonalnymi zachowaniami; przyjmowaniem roli agenta zmiany; wrażliwością na otoczenie; dodawaniem energii innym. Tacy liderzy stawiają duże oczekiwania w stosunku do podwładnych, jednocześnie wykazując zaufanie, że potrafią je spełnić, oraz pobudzając ich motywację do osiągania większych efektów. Przywództwo charyzmatyczne może jednak prowadzić do powstawiania problemów społecznych oraz etycznych. Dzieje się tak, jeżeli lider w sposób aspołeczny lub nieetyczny, bazując na swojej charyzmie, wykorzystuje podwładnych do realizacji własnych partykularnych interesów[52].

Proces wpływania charyzmatycznego przywódcy na swoich zwolenników przebiega w kilku etapach. Pierwszy to sformułowanie przez przywódcę pociągającej wizji. Następnie przywódca przekazuje zwolennikom nowy zbiór wartości za pomocą słów oraz swoich działań. Na koniec, swoim zachowaniem, często niekonwencjonalnymi, wzbudza u zwolenników emocje, by przekonać ich do wizji i wyzwolić odwagę do jej wprowadzania w życie[53].

Teoria przywództwa transformacyjnego

Przywództwo transformacyjne w jakimś stopniu pokrywa się z charyzmatycznym, ponieważ u podwładnych wywołuje efekt identyfikacji z liderem. Zakłada aktywizowanie pracowników, zachęcanie do przekraczania wymogów formalnych wynikających z powierzonych zadań oraz rozwoju osobistego i zawodowego[54]. W turbulentnym otoczeniu tacy przywódcy stanowią kluczowy czynnik sukcesu organizacji, ponieważ potrafią zrewolucjonizować organizację,

---

[51] *Charyzma*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/charyzma;2553307.html [dostęp: 13.03.2024].

[52] M. Armstrong, *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie menedżerskie*, Wydawnictwo Lingea, Kraków 2021, s. 30; T.R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa – kierunki...*, s. 40–49; T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 30–31; A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 229–230; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* s. 487–489; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 474–475; G. Yukl, *Leadership in Organizations,* s. 312–321.

[53] T. Robbins, S. Judge, *Zachowania w organizacjach*, s. 267.

[54] R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa – kierunki...*, s. 35–38; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, s. 33; A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA…*, s. 41–43; A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, s. 227–229; G. Yukl, *Leadership in Organizations,* s. 321–330.

odnowić ją, a w rezultacie pokonać konkurentów[55]. Charakteryzują się oni trzema głównymi cechami: charyzmą, względem na innych oraz intelektualną stymulacją[56]. Celem przywództwa transformacyjnego jest prawdziwe przekształcenie organizacji dzięki zmianom, które „są trwałe, samonapędzające się i nadające impuls do dalszego działania"[57]. Skuteczny lider tego typu inicjuje i promuje zmiany, jest odważnym indywidualistą, wierzy w ludzi, kieruje się wartościami, ciągle się uczy, rozwiązuje złożone i wieloznaczne problemy, jest wizjonerem[58]. Potrafi siłą własnej osobowości wprowadzić znaczące zmiany w swoim zespole po to, aby spełnić wizję lub cel[59].

Teoria przywództwa transakcyjnego

Przywództwo transakcyjne polega na współpracy lidera z podwładnymi, wyjaśnieniu ich roli i zadań. Jego elementy to krytyczna wymiana opinii, warunkowe nagrody i kary. Przywódcy wchodzą z podwładnymi i innymi liderami w stosunki transakcji, która polega na wzajemnym ustaleniu oczekiwań i ewentualnej gratyfikacji za wykonanie zadania. Lider inicjuje proces wymiany wynagrodzenia, pracy i bezpieczeństwa na posłuszeństwo. Dąży się do minimalizowania błędów oraz korygowania wszelkich odchyleń. Członkowie organizacji są zachęcani do osiągnięcia możliwie największej efektywności poprzez zastosowanie takich instrumentów, jak wynagrodzenie, formalne i nieformalne nagrody i kary, zapewnienie stabilnego zatrudnienia[60]. By przywództwo transakcyjne było efektywne, lider powinien prowadzić ciągłe działania w zakresie rozpoznawania i spełniania zmieniających się oczekiwań podwładnych oraz wywierania na nich wpływu. Jeśli diagnoza przywódcy będzie zła lub będzie uporczywie się trzymał starych, sprawdzonych wzorców, może utracić swoją rolę[61].

---

55 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 577–578.

56 P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 178–179.

57 K. Kozioł-Nadolna, *Przywództwo a innowacyjność organizacji. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, Difin, Warszawa 2022, s. 54.

58 B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa…*, s. 81.

59 M. Armstrong, *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie…*, s. 32.

60 *Ibidem*; B.M. Bass, R.E. Riggio, *The transformational model of leadership*, [w:] G.R. Hickman (ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2nd ed., Sage, 2010, s. 76–80; A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, s. 225–229; G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 263; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, s. 474.

61 A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 119.

Teoria przywództwa autentycznego

Autentyczność, która stanowi kluczowy motyw tego podejścia, to „cecha kogoś lub czegoś zgodnego z rzeczywistością, niezmienionego w żaden sposób dla osiągnięcia określonych korzyści; istniejącego, dziejącego się, oddziałującego naprawdę lub przedstawiającego to, co istniało, wydarzyło się, oddziaływało naprawdę”[62]. Przywództwo autentyczne polega na samoświadomości lidera, jego transparentności w relacjach, otwartości na informację zwrotną oraz etyczności, moralności. Kierując podwładnymi, przywódca daje im dobry przykład i pomaga także osiągnąć autentyczność. W organizacji tworzy się klimat zgodności pomiędzy przekonaniami, działaniami oraz faktycznymi osiągnięciami. Sprzyja to powstawaniu zaufania, pozytywnie wpływającego na polepszenie relacji, zwiększenie wydajności, chęć działania kreatywnego, innowacyjnego[63]. Autentyczni przywódcy okazują swoim podwładnym pełne zrozumienie, a zarazem głęboko troszczą się o ich pracę, by była wykonana jak najlepiej[64]. Postępują zgodnie z głębokimi osobistymi wartościami i przekonaniami, aby zbudować wiarygodność oraz pozyskać szacunek i zaufanie podwładnych[65].

Teoria przywództwa wizjonerskiego

Przywództwo wizjonerskie charakteryzuje się akcentowaniem roli wizji opartej na wartościach organizacji. Powinna ona być wiarygodna, zachęcać pracowników do aktywnego działania, pobudzać ich emocje, energię i motywację. Przywódcę fascynuje wyraźny obraz ekscytującej przyszłości, którym potrafi zainspirować zespół. Potrafi przełożyć wizję na określoną strategię działania, gromadzi dookoła siebie zwolenników proponowanych zmian, uzyskuje niezbędne zasoby do ich realizacji. Tworzy zespół zaangażowanych, lojalnych

---

[62] *Autentyczność*, [hasło w:] *Wielki słownik języka polskiego*, https://wsjp.pl/haslo/podglad/3523/autentycznosc/5154740/podpisu [dostęp: 14.03.2024].

[63] B.J. Avolio, W.L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly” 2005, Vol. 16, no. 3, s. 315–338; A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy…*, s. 74–75; Z. Mockałło, *Autentyczne przywództwo – nowa koncepcja kierowania zespołem*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka” 2013, nr 10, s. 24–26; M. Sow, S. Aborbie, *Impact of Leadership on Digital Transformation*, „Business and Economic Research” 2018, Vol. 8(3), s. 139–148; C.A. Wong, G.G. Cumming, *The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff*, „Journal of Leadership Studies” 2009, s. 6–23.

[64] *Prawdziwe przywództwo. Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019, Harvard Business Review, s. 93.

[65] M. Armstrong, *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie menedżerskie*, s. 33.

i zmotywowanych pracowników, którzy podporządkowują się przywódcy nie tylko z powodów formalnych, lecz dlatego, że są zachwyceni jego wizją. Ponieważ i lider, i jego zwolennicy są przekonani o nieomylności kierownika, mogą pojawiać się problemy wynikające z ignorowania informacji niezgodnych z poglądami zespołu, zwłaszcza jeśli pochodzą z zewnątrz. Ten typ przywództwa ma cechy wspólne z przywództwem charyzmatycznym i transformacyjnym[66].

Teoria przywództwa organicznego

Przedstawiciele tego nurtu uważają, że przywództwo nie musi być przypisane konkretnym osobom. Staje się ono rozproszone, członkowie organizacji wspólnie realizują funkcje przywódcze: kreują wizję, utrwalają wartości, tworzą i integrują procesy itp. Pracownicy posiadają wysokie kompetencje, umiejętności współpracy, są zaangażowani i lojalni wobec organizacji. Przywództwo przejmują różni pracownicy, w zależności od sytuacji i potrzebnych w danym momencie kompetencji. Koncepcja ta jest stosowana w nowoczesnych organizacjach, realizujących wiele złożonych procesów w niestabilnym otoczeniu[67].

Przedstawione koncepcje nie wykluczają się nawzajem. Przeciwnie – w pewien sposób się uzupełniają. Niepowodzenie teorii osobowościowej i behawioralnej przyczyniło się do rozwoju bardziej skomplikowanych podejść do wyjaśnienia istoty przywództwa[68]. Ciągle pojawiają się nowe badania i nowe teorie. Niektóre pokrywają się z istniejącymi, inne się łączą, mieszają ze sobą. W ten sposób problematyka przywództwa ciągle się wzbogaca, poszerza i uzupełnia o nowe wątki.

Ma to bezpośrednie znaczenie dla praktyki organizacyjnej, ponieważ przywództwo jest zjawiskiem złożonym, które działa na wielu poziomach analizy oraz obejmuje wiele czynników pośredniczących i moderujących[69].

---

66 *Ibidem*; P.G. Northouse, *Leadership...,* s. 3; S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania,* s. 489–491; Ł. Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2001, nr 29, s. 199.

67 G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*..., s. 175; M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis" No. 3695, „Przegląd Prawa i Administracji" 2015, nr 103, s. 257; M. Kraczla, *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa…*, s. 70.

68 B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, s. 396.

69 J.E. Dinh, R.G. Lord, W.L. Gardner, J.D. Meuser, R.C. Liden, J. Hu, *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „Leadership Quarterly", 25th Anniversary Issue, 2014, no. 25(1), s. 36–62; A. Langley, C. Smallman, H. Tsoukas, A.H. Van de Ven, *Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow*, „Academy of Management Journal" 2013, Vol. 56, no. 1, s. 1–13.

1.4. Ocena skuteczności przywództwa

Przywództwo niewątpliwie wpływa na wyniki organizacji, jej zdolność do realizacji celów oraz panującą w niej atmosferę. Potwierdzają to liczne badania[70]. Jednak niewiele jest publikacji ukierunkowanych na wyjaśnienie, czym jest skuteczne, efektywne przywództwo. Zadanie to wymaga zrozumienia wielu subtelnych niuansów i zależności, które często są trudne do kwantyfikacji.

Przywództwo to wielowymiarowy i zmienny w czasie proces, na który mają wpływ[71]:

- cechy osobowościowe lidera;
- zachowania;
- relacje zachodzące między liderem a zespołem;
- czynniki sytuacyjne.

Mierzenie i ocena skuteczności takiego procesu jest zadaniem skomplikowanym. Wymaga holistycznego podejścia, które bierze pod uwagę zarówno wyniki ilościowe, mierzalne, jak i jakościowe, często niemierzalne w prosty, bezpośredni sposób. W naukach o zarządzaniu uznaje się, że „działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel"[72].

Do oceny skuteczności przywództwa stosuje się różne kryteria, które różnią się pod wieloma ważnymi względami (natychmiastowości, miar – subiektywnych czy obiektywnych). Większość badaczy ocenia skuteczność przywództwa w kategoriach skutków dla podwładnych oraz interesariuszy organizacji, ale wybór kryteriów różni się znacznie w zależności od badacza[73]. Jest to pomiar obiektywny, który jest dokonywany za pomocą wskaźników finansowych lub stopnia realizacji celów. Najczęściej stosowane są takie kryteria, jak: realizacja celów strategicznych; wyniki finansowe; osiągnięcia zespołu; zadowolenie i zaangażowanie zespołu; innowacyjność organizacji; relacje z interesariuszami. Niektóre z nich są obiektywne i mierzalne, ale nie zawsze dokładnie odzwierciedlające wpływ przywództwa, ponieważ na wyniki zespołu czy organizacji

---

70 A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy*..., s. 91–102; B.M. Bass, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics" 1990, Vol. 18, no. 3, s. 19–32; R.B. Kaiser, R. Hogan, S.B. Craig, *Leadership and the fate of organizations*, „American Psychologist" 2008, Vol. 63, no. 2, s. 96–110; E. Mieszajkina, *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 5, s. 1128–1134.

71 J. Paliszkiewicz, *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 26.

72 *Skuteczność*, [hasło w:] *Encyklopedia zarządzania,* https://mfiles.pl/pl/index.php/Skuteczno%C5%9B%C4%87 [dostęp: 21.04.2024].

73 G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 20–21.

oddziałują także inne czynniki (np. koniunktura rynku). Inne są wprost niemierzalne, ale pośrednio mogą świadczyć o pozytywnym wpływie lidera na pracowników[74].

Jak pisze Ken Blanchard, nie można oceniać skuteczności przywództwa głównie na podstawie kosztów finansowych działań prowadzących do oczekiwanych efektów. Należy brać pod uwagę także ewentualne koszty niematerialne, takie jak utrata wizerunku organizacji, partnerów biznesowych oraz potencjalnych korzyści, odejście pracowników, obniżenie ich lojalności i zaangażowania. Dlatego skuteczność przywództwa powinno się oceniać w perspektywie długoterminowej, w oparciu o podejście sytuacyjne w zarządzaniu. „Efektywność liderów to zdolność do osiągania trwałych rezultatów w dynamicznym otoczeniu, w którym istnieje wiele różnych wyzwań. Doskonałość przywódcza to dużo więcej niż krótkoterminowa skuteczność"[75].

Występuje kilka powszechnie uznawanych metod oceny skuteczności przywódców, jak na przykład ocena 360 stopni[76], analiza KPIs (Key Performance Indicators)[77], samoocena[78], kwestionariusze pomiarowe[79], ocena przez

---

74 A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy*..., s. 90–91; U. Dhar, M. Prashant, *Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors*, „Journal of Management Research" 2001, Vol. 1, no. 4, s. 254–266.

75 A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 9.

76 P. Lawrence, T. Bachkirova, *Challenging traditional approaches: 360° feedback and theories of the multiplicity of self*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring" 2023, Vol. 21, no. 1, s. 17–30; R. Lepsinger, A.D. Lucia, *360 stopni: system ocen pracowniczych*, Onepress, Gliwice 2017; P.D. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

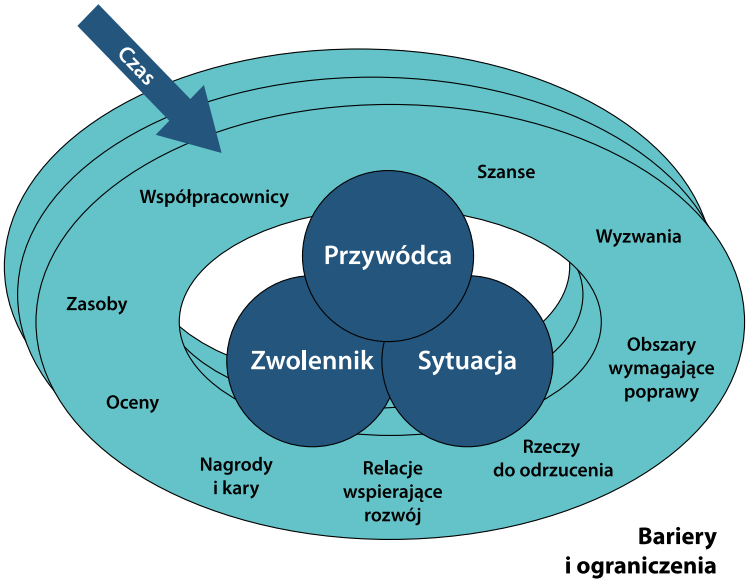
77 M. Bernard, *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*, Onepress, Gliwice 2022; A. Brudan, The Kpi Institute, Smartkpis Com, *The KPI Compendium: 20,000 Key Performance Indicators used in practice*, Createspace Independent Publishing Platform, South Carolina, USA 2013; A. Niemiec, *Kluczowe mierniki dokonań (KPI) w zarządzaniu organizacją na gruncie teorii równowagi funkcjonalnej*, CeDeWu, Warszawa 2023; D. Parmenter, *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Onepress, Gliwice 2016.

78 R. Haffer, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011; K. Herrity, *The role of innovative self-assessment in educational management and leadership*, „Journal of Educational Leadership, Policy and Practice" 2022, Vol. 37, no. 2, s. 78–89; M. Szpitalak, R. Polczyk, *Samoocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015; W. Yan, D. Carless, *Innovative self-assessment: The role of feedback and reflection*, „Assessment & Evaluation in Higher Education" 2022, Vol. 47, no. 3, s. 345–357.

79 Przegląd rozmaitych narzędzi pomiarowych w postaci kwestionariuszy przestawiono w: J. Paliszkiewicz, *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą...*, s. 26–33.

interesariuszy[80]. Jednak przy zastosowaniu tych i innych jeszcze metod pojawiają się problemy związane z subiektywnością oceny, uzyskaniem efektów w dłuższym czasie czy zmiennością warunków funkcjonowania organizacji.

Sukces organizacji w dużej mierze zależy od skuteczności przywództwa. Zgodnie z podejściem systemowym w zarządzaniu, organizacja jest otwartym systemem, efektywność którego zależy od synergii współdziałania jego części składowych. Tak więc, by przywództwo dawało pozytywne efekty, powinno być zgrane z pozostałymi, związanymi z nim podsystemami organizacji. John J. Sosik i Dongil Jung zaproponowali właśnie takie podejście: aby zoptymalizować przywództwo, należy zbadać oraz zrozumieć powiązania i interakcje pomiędzy przywódcą, jego zwolennikami, sytuacją i innymi elementami składającymi się na całość systemu (ryc. 1.4)[81].



Ryc. 1.4. Komponenty systemu przywództwa

Źródło: J.J. Sosik, D. Jung, *Full Range Leadership Development…*, s. 48 [tłumaczenie autorek].

Przywódca wpływa na zwolenników i pozostałych współpracowników, aby urzeczywistnić wizję i zrealizować cele. Zwolennik to osoba, która decyduje

[80] M. Schneider, *A Stakeholder Model of Organizational Leadership*, „Organization Science" 2002, Vol. 13, no. 2, s. 209–220.

[81] J.J. Sosik, D. Jung, *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010, s. 48.

się podążać za przywódcą ze względu na jego charakter, zdolności lub wizję. Naśladuje i wspiera go w myślach, słowach i czynach. Sytuacja to ogół warunków, w których znajduje się lider i jego zwolennicy oraz odbywa się proces przewodzenia. Sytuację można oceniać na wiele sposobów, w ogólnym ujęciu składają się na nią warunki panujące w otoczeniu zewnętrznym organizacji oraz jej środowisku wewnętrznym. System przywództwa obejmuje również takie podsystemy, jak: wspomniani już pozostali współpracownicy, oceny, nagradzania i karania, budowania relacji sprzyjających rozwojowi pracowników. Ich współdziałanie przyczynia się do ciągłego doskonalenia systemu przywództwa. Do jego skutecznego funkcjonowania przyczyniają się także: posiadane zasoby, szanse i wyzwania stojące przez organizacją. Te podsystemy ciągle zmieniają się w czasie. Środowisko otaczające system przywództwa również ulega ciągłym zmianom, tworząc rozmaite bariery i ograniczenia. Dlatego należy okresowo oceniać elementy systemu przywództwa, aby zidentyfikować te, które należy zachować i poprawić, a także te, które należy z czasem wycofać i odrzucić. Wszystkie elementy systemu przywództwa są współzależne, mogą istnieć tylko jako całość. Szczególnie dotyczy to trzech podstawowych podsystemów: przywódca, zwolennik, sytuacja[82]. Tylko w ten sposób można uzyskać efekt synergii.

Na konieczność uwzględnienia uwarunkowań konkretnej sytuacji przy ocenie skuteczności przywództwa zwraca uwagę także M. Armstrong, pisząc, że zależy ona w pewnym stopniu od posiadania właściwych cech we właściwym czasie.

Trudno jest w sposób jednoznaczny zdefiniować przywództwo. Jeszcze więcej wątpliwości wzbudzają podejścia do oceny jego skuteczności. Najczęściej kryteria oceny są dobierane do celów i zakresu badań. Skuteczność przywództwa można mierzyć w kategoriach poziomu uzyskania zamierzonych efektów. Tak, można określić stopień poprawy wydajności pracownika, zespołu, organizacji i zakresu osiągnięcia celów, stosując miary obiektywne (ilościowe) i subiektywne (oceny współpracowników lub podwładnych). Kolejny wskaźnik skuteczności to postawy pracowników i sposób postrzegania przywódcy (mierzony zazwyczaj za pomocą ankiet lub wywiadów). Można także ocenić wkład przywódcy w jakość procesów grupowych, analizując opinie pracowników lub zewnętrznych obserwatorów. Niekiedy stosowana jest samoocena, kiedy przywódca określa własną skuteczność. Jest to jednak podejście mniej

[82] J.J. Sosik, D. Jung, *Full Range Leadership Development…*, s. 45–60.

wiarygodne od poprzednich. Podejmowane są także próby tworzenia złożonych kryteriów, składających się z kilku miar[83].

Skuteczne przywództwo ma zapewnić mobilizację pracowników do realizacji celów organizacji poprzez[84]:

- wspieranie podwładnych, zbudowanie u nich poczucia własnej wartości, co wzmocni ich chęć angażowania się w tworzenie kreatywnych rozwiązań;
- ułatwianie współdziałania członków zespołu z przywódcą oraz między sobą, uzyskanie efektu synergii z pracy zespołowej;
- wzbudzanie u podwładnych entuzjazmu do realizacji celu poprzez umiejętne jego formułowanie i tworzenie klimatu wokół jego wykonania;
- ułatwianie działań podwładnym poprzez uwolnienie ich od organizacyjnych, materialnych i technicznych aspektów komplikujących ich pracę.

G. Yukl uważa, że trudno jest zidentyfikować istotę skutecznego przywództwa. W oparciu o przeprowadzone badania oraz wieloletnie praktyczne doświadczenie w dziedzinie przywództwa, przedstawił dziesięć najważniejszych funkcji przywódczych usprawniających pracę zbiorową w zespołach i organizacjach[85]:

1. Wspieranie podwładnych w odnalezieniu sensu i interpretacji złożonych wydarzeń; w zrozumieniu, dlaczego są istotne oraz jakie mogą spowodować zagrożenia i możliwości.
2. Zapewnienie zgodności celów i strategii.
3. Budowanie zaangażowania, optymizmu oraz entuzjazmu do pracy wśród członków zespołu.
4. Kreowanie wzajemnego zaufania i współpracy członków zespołu.
5. Stworzenie niepowtarzalnej tożsamości zespołu lub organizacji oraz ciągła praca nad jej wzmocnieniem.
6. Organizowanie i koordynowanie działań w sposób pozwalający na efektywne wykorzystanie ludzi i innych zasobów.
7. Zachęcanie i ułatwianie zbiorowego uczenia się.
8. Zapewnienie niezbędnych zasobów i wsparcia dla członków organizacji, by mogli skutecznie realizować misję.

---

[83] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy...,* s. 90–91; J.M. Burns, *Władza przywódcza,* [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, t. 1, Scholar, Warszawa 1994, s. 268; G. Yukl, *Leadership in Organizations,* s. 8–21.

[84] R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 179–180.

[85] G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 421.

9. Rozwijanie i wzmacnianie kompetencji pracowników, aby przygotować ich do ról przywódczych, nowych obowiązków i poważnych zmian.
10. Promowanie sprawiedliwości społecznej i moralności, budowanie atmosfery uczciwości, współczucia i odpowiedzialności społecznej.

Organizacje charakteryzujące się efektywnym przywództwem wykazują wyższy poziom osiąganych rezultatów oraz czerpią z tego wymierne korzyści, takie jak lepsze wyniki finansowe, większa zdolność do pozyskiwania i retencji talentów oraz minimalizacja ryzyka wypalenia zawodowego wśród pracowników[86].

M. Armstrong tak charakteryzuje skutecznych przywódców[87]:

- są pewni swojej misji i celów, potrafią przekazać je członkom organizacji i zachęcić zespół do wspólnego osiągnięcia celów, odpowiednio go motywując;
- włączają podwładnych w proces podejmowania decyzji;
- wzbudzają u pracowników zaufanie i szacunek;
- posiadają zdolność analizowania niejednoznacznych sytuacji oraz działania w zmiennych warunkach;
- potrafią stosować różne style przywództwa w zależności od okoliczności;
- są zdolni do interpretowania różnych kwestii, prowadzenia negocjacji i wyrażania własnych poglądów również w obliczu sprzeciwu.

Klasycznym modelem opisującym znaczenie przywództwa w funkcjonowaniu zespołu jest model TELM (Team Effectiveness Leadership Model) R.C. Ginnetta (ryc. 1.5).

Model został zaprojektowany tak, by pomóc zespołom osiągać jak najlepsze efekty. Strukturalnie jest podobny do podejścia systemowego do organizacji[88]:

- po lewej stronie są wejścia (czynniki indywidualne, zespołowe i organizacyjne);
- w centrum znajdują się procesy (to, co można powiedzieć o zespole, obserwując jego członków w trakcie pracy);
- po prawej stronie są wyniki (jak dobrze zespół poradził sobie z realizacją swoich celów).

Trzy główne funkcje przywódcy to wizja, rozwój i projekt. Funkcja projektowania potrzebuje najwięcej uwagi. Zespół powinien być zaprojektowany

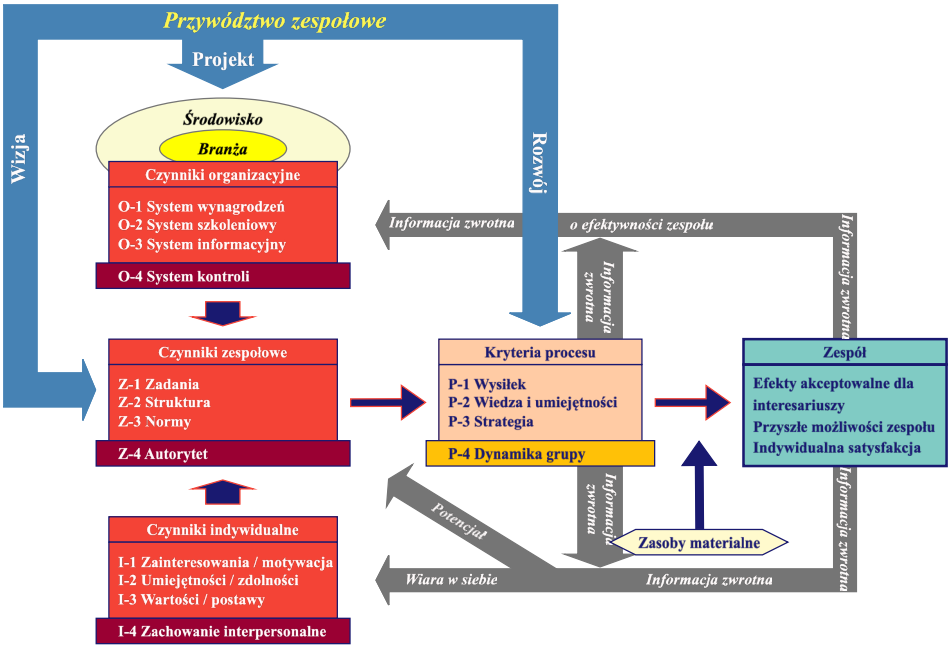
---

86 *Global Leadership Forecast 2023*, https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023# [dostęp: 13.04.2024].

87 M. Armstrong, *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie...*, s. 27–28.

88 R. Ginnett, *Leading a Great Team: Building Them From the Ground Up, Fixing Them on the Fly*, 25th Anniversary Management Forum Series 2005, s. 1, http://precisionmi.org/Materials/TeamBuildMat/LeadGreatTeam.pdf [dostęp: 27.02.2025].

w określony sposób: mieć zadania, ustalony skład, wypracowane normy oraz kierownika. Na projekt zespołu oddziałują rozwiązania organizacyjne (systemy nagród, uczenia się, informacyjny oraz kontroli) oraz indywidualne (motywacja, umiejętności/zdolności, wartości/postawa, zachowania interpersonalne). Przywódcy mogą poprawić efektywność zespołu poprzez zmianę tych rozwiązań. Na funkcjonowanie zespołu składają się cztery krytyczne procesy: wysiłek jego członków, ich wiedza i umiejętności, strategia działania oraz dynamika grupy. Jeśli zostaną dobrze wykonane, znacznie zwiększy się prawdopodobieństwo, że zespół będzie skuteczny. Zespół osiąga określone efekty: wyniki akceptowalne dla interesariuszy, przyszłe możliwości zespołu oraz indywidualna satysfakcja. R. Ginnett podkreśla, że przywództwo to funkcja zespołowa. Zadaniem lidera jest stworzenie warunków, aby zespół był skuteczny[89].



Ryc. 1.5. Model TELM R.C. Ginnetta

Źródło: R. Ginnett, *Leading a Great Team: Building Them From the Ground Up, Fixing Them on the Fly*, 25th Anniversary Management Forum Series 2005, s. 5, http://precisionmi.org/Materials/TeamBuildMat/LeadGreatTeam.pdf [dostęp: 27.02.2025, tłumaczenie autorek].

[89] *Ibidem*, s. 4–10.

Liderzy mają skłonność do działania, które kończy się sukcesem. Jest to zdolność do przełożenia wizji i celów na rzeczywistość. Jednak samo posiadanie wizji, zaufania i optymizmu nie wystarczy. Lider musi podejmować konkretne, aktywne kroki, aby osiągnąć rezultaty. Musi stale skupiać uwagę na zadaniu, aż do jego zakończenia[90].

Jak pisał P. Drucker, „Podstawą skutecznego przywództwa jest myślenie w kategoriach misji organizacji, określanie jej i szerzenie tak, by stała się czytelna i zauważalna. Lider wyznacza cele, ustala priorytety, określa standardy i dba o ich zachowywanie. Czasami oczywiście zgadza się na kompromisy, bo tak naprawdę skuteczni liderzy uświadamiają sobie – co prawda z bólem – że nie są w stanie utrzymać pod kontrolą całego świata"[91]. Kontynuując swoją myśl, wnioskuje, że dobrych przywódców od złych odróżniają ich cele; postrzeganie pozycji lidera jako odpowiedzialności, a nie przywileju; zdobycie zaufania podwładnych[92]. Tak samo uważa Peter Senge: „Gdybym miał wskazać jedną ideę dotyczącą przywództwa, która od tysiącleci inspiruje organizacje na całym świecie, byłaby to koncepcja tworzenia wspólnego obrazu przyszłości. Trudno byłoby podać przykład firmy, która osiągnęła wybitność, nie mając wspólnych, jasno sprecyzowanych celów, wartości i misji"[93]. Kontynuując tę myśl, zauważa, że wielu liderów współczesnych organizacji nie potrafi przełożyć własnych wyobrażeń dotyczących rozwoju organizacji na wyraźną wizję, angażującą podwładnych do działania[94]. Słabe, nieumiejętne przywództwo wywołuje szereg problemów, takich jak obniżenie efektywności organizacji, osłabienie zaangażowania pracowników w pracę, odejście kluczowych specjalistów[95].

Globalna firma konsultingowa w zakresie przywództwa DDI przedstawiła wyniki badania *Global Leadership Forecast* z 2023 r. Wzięło w nim udział 1827 specjalistów ds. zasobów ludzkich oraz 13 695 liderów z 1556 organizacji z ponad 50 krajów. Jedynie w 12% badanych organizacji przywództwo uznano za silne (ryc. 1.6)[96].

---

90 W.G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies...*, s. xxxiv.

91 P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, s. 399–400.

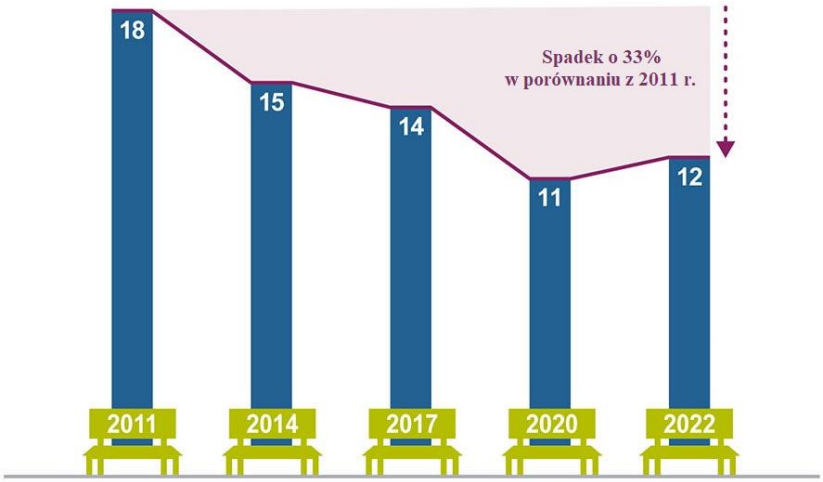
92 *Ibidem*, s. 400–402.

93 P.M. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 25.

94 *Ibidem*, s. 25–26.

95 A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA...*, s. 38.

96 https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023# [dostęp: 13.03.2024].



Ryc. 1.6. Odsetek działów HR twierdzących, że mają silną kadrę do obsadzenia ról przywódczych

Źródło: https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023/bench-strength [dostęp: 27.02.2025, tłumaczenie autorek].

Tylko 40% badanych twierdzi, że ich organizacja ma liderów wysokiej jakości. Stanowi to znaczny spadek w porównaniu z poprzednimi latami: 48% w 2020 r. i 42% w 2017 r. Wśród liderów coraz częściej pojawiają się oznaki wypalenia zawodowego – 72% respondentów twierdzi, że pod koniec dnia często czują się wyczerpani, co stanowi wzrost w porównaniu z 2020 r., kiedy takich osób było 60%. Autorzy raportu podkreślają, że wyraźnie brakuje liderów przygotowanych do pełnienia kluczowych ról przywódczych. Jedynie 12% badanych twierdzi, że liderzy w ich organizacjach posiadają odpowiednie umiejętności interpersonalne, natomiast ich brak deklaruje 32% respondentów. Z badań wynika, że tylko 46% ankietowanych zdecydowanie ufa swojemu bezpośredniemu przełożonemu, wierzy, że on robi to, co jest właściwe dla zespołu. Niepokojący jest fakt, że tylko 32% badanych ufa liderom wyższego szczebla w swojej organizacji[97].

M.W. Kopertyńska przedstawiła wyniki badań na temat postrzegania przywództwa przez przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstw osiągających sukcesy. Badani uznali, że na sukces w zarządzaniu

[97] *Ibidem*.

mają wpływ zadowolenie klientów i pracowników oraz rozumienie potrzeb pracowników. Skutecznego przywódcę opisali następująco[98]:

- jest nastawiony na ludzi i relacje;
- rozumie, że dla współczesnych przedsiębiorstw istotne wyzwanie stanowi dostosowanie się do coraz szybszego tempa zmian, inspirowanie pracowników do pracy w takich warunkach oraz równoważenie potrzeb organizacji z potrzebami pracowników;
- opiera swoje działania na takich wartościach, jak: sprawiedliwość, konsekwencja, wiarygodność, uczciwość;
- potrafi inicjować kontakty z interesariuszami;
- jako coach szkoli i wspomaga rozwój swoich pracowników;
- jest planującym i analizującym strategiem;
- jest nastawiony na rezultaty.

Korn Ferry uważa, że zadaniem przywódców jest zapewnianie sprawnego funkcjonowania, wzrostu i zrównoważonego rozwoju organizacji. By tak się stało, powinni kierować się następującymi wartościami: zaufanie, współpraca, innowacyjność i pasja. Są one ściśle powiązane z ośmioma kompetencjami, które przyczyniają się do sukcesu organizacji: 1) komercyjny sposób myślenia; 2) jakość decyzji; 3) zdolność do adaptacji sytuacyjnej; 4) rozwijanie talentów; 5) bycie odważnym; 6) orientacja na wynik; 7) kreowanie innowacyjności; 8) koncentracja na kliencie[99].

Efektywność przywództwa należy oceniać w perspektywie długoterminowej, w odniesieniu do tego, jak organizacja poradziła sobie z endogenicznymi oraz egzogenicznymi zmianami. Uzyskanie zakładanych efektów w przewidywanym czasie i przy najmniejszych możliwych kosztach (finansowych oraz niematerialnych) świadczy o skuteczności przywódców. A. Drzewiecki, D. Chełmiński i E. Kubica piszą: „Jakość i efektywność przywództwa łącznie mierzyć należy tym, do jakiego stopnia przejście trudnej drogi zmian i dojście do z pozoru nieosiągalnego celu będzie w rzeczywistości szybką, tanią, przyjemną i rozwojową przygodą”[100]. Z badań autorów wynika, że przywódcy uznają swoje działania za skuteczne, jeśli potrafią w sposób zrównoważony

---

98 M.W. Kopertyńska, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*..., s. 258–259.

99 *Korn Ferry Leadership Architect™ Legacy Competency Mapping,* https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/KFLA_LegacyCompetencyModelsMapping.pdf [dostęp: 23.05.2024].

100 A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów*..., s. 38.

zaspokoić potrzeby trzech grup interesariuszy: 1) akcjonariuszy, inwestorów, korporacji; 2) klientów/konsumentów; 3) pracowników[101].

Zdaniem Warrena G. Bennisa współczesne organizacje potrzebują czegoś więcej niż efektywne zarządzanie. O tym, czy osiągną sukces, decyduje także skuteczne przywództwo[102].

[101] *Ibidem*, s. 67.

[102] W.G. Bennis, *On Becoming a Leader*, Basic Books, New York 2009, s. 42.

2. Przywódca we współczesnej organizacji

2.1. Przywódca a menedżer

Pojęcia „przywódca" i „menedżer" we współczesnych badaniach często mieszają się ze sobą, co zdaniem Łukasza Sułkowskiego powoduje problemy definicyjne. Autor uważa, że w języku polskim określeniu „przywódca" odpowiada „leader" z literatury anglosaskiej, który tworzy i realizuje wizje organizacji, kieruje zespołami i motywuje ich członków, dba o relacje społeczne oraz przyjazną atmosferę pracy. W ten sposób znacząco przyczynia się do sukcesu zespołu i organizacji. Menedżer (ang. *manager*) pełni operacyjną rolę kierownika-administratora. Jego praca polega głównie na planowaniu, opracowywaniu i utrzymywaniu struktury organizacji, realizacji projektów[103]. Ł. Sułkowski przedstawia różnice między rolami menedżera[104] i przywódcy z punktu widzenia pięciu kryteriów (tab. 2.1).

[103] Ł. Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, s. 189–190.

[104] Ł. Sułkowski przyjmuje, że w praktyce terminy „menedżer" i „kierownik" można stosować zamiennie, mając świadomość drobnych różnic między tymi określeniami.

Tabela 2.1. Różnice między rolami menedżera i przywódcy

Element roli społecznej	Kierowanie	Przewodzenie
Cele	formalne i nieformalne koordynowanie działań grupy pracowniczej służące realizacji celów organizacyjnych	wpływanie na grupę społeczną przez przywódcę służące realizacji celów wspólnych, przywódcy lub samej grupy
Grupa	organizacja musi mieć sformalizowaną strukturę	grupa społeczna, w obrębie której dokonał się proces dystrybucji władzy
Kluczowe zadania	kontrola pracowników, motywowanie pracowników, rozwiązywanie problemów, komunikacja z pracownikami i otoczeniem	tworzenie wizji zmiany i rozwoju, motywowanie i inspirowanie ludzi, komunikacja z pracownikami i otoczeniem
Typ relacji	kierownik – pracownicy	przywódca – zwolennicy
Zaangażowanie pracowników (wpływ na pracowników)	formalne i nieformalne życie zawodowe; zaangażowanie emocjonalne z obu stron na różnym poziomie (od braku do silnego)	życie prywatne i zawodowe; silne emocjonalne zaangażowanie z obu stron

Źródło: Ł. Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, s. 191.

Podobny punkt widzenia prezentuje Dustin Moskovitz, współzałożyciel i dyrektor generalny Asany: „Rola menedżera jest operacyjna i polega na ustalaniu i ewaluacji priorytetów, podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, zwolnieniach, wynagrodzeniach itp. Tymczasem rola przywódcy jest bardziej zbliżona do roli mentora lub przewodnika duchowego. Odpowiada on za utrzymanie energii i motywacji w zespole, pomaga pracownikom się rozwijać i upewnia się, że wszyscy podążają w tym samym kierunku. Stanowi silny i stabilny filar w zmieniającym się środowisku”[105].

W podobny sposób różnice między menedżerem a przywódcą opisuje Abraham Zaleznik. Klasyczna postawa menedżera to racjonalność i kontrola, kierowanie przebiegiem działań. Ich cele wynikają z bieżących zadań, nie z wizji i szans. Menedżer zwraca uwagę na podwładnych, jednak często wykazuje się brakiem empatii, bo to cel i zadanie stanowią priorytet. Natomiast przywódca ma postawę proaktywną, a nie reaktywną. Tworzy szanse i potrzeby, zamiast jedynie odpowiadać na te, które istnieją. Nie tylko dostosowuje się do zmian, lecz stara się je wywoływać. Potrafi uwzględniać stan emocjonalny i psychiczny podwładnych, odczuwać ich potrzeby, akceptować sposoby myślenia i wartości. Posiada takie cechy, jak wizjonerstwo, wyobraźnia, inspiracja,

[105] J. Martins, *Leadership vs. management: Are they different?*, https://asana.com/pl/resources/leadership-vs-management [dostęp: 09.01.2024].

entuzjazm i kreatywność. Tak więc przywódcę można porównać do artysty, który kreuje sukcesy organizacji[106].

Można się spotkać z opinią, że przywództwo i zarządzanie są jakościowo różne i wzajemnie się wykluczają, więc ta sama osoba nie może pełnić obydwu tych funkcji. Przywódcy i menedżerowie wykonują różne zadania i potrzebują nieco innych umiejętności (tab. 2.2).

Tabela 2.2. Przywódca a menedżer

Przywódca	Menedżer
• kreuje ambitną wizję, która inspiruje i łączy przywódców z podwładnymi • stawia dalekosiężne cele sobie i podwładnym • skupia się na ludziach, dba o wzajemne relacje pomiędzy członkami zespołu • tworzy otwartą komunikację oraz atmosferę współpracy • dąży do tego, by podwładni zaakceptowali wspólne cele i wartości • dzięki swojej determinacji, cierpliwości i wierze wzbudza zaufanie • inspiruje podwładnych, dostarczając im energii i entuzjazmu • wprowadza innowacje, wytycza nowe ścieżki rozwoju • pyta, co i dlaczego • ceni elastyczność, innowacyjność i adaptację • wywołuje zmiany organizacyjne	• realizuje strategie oraz plany • prowadzi zespół do celu najlepszą z możliwych dróg • zarządza uruchomionymi procesami • koncentruje się na systemach i strukturze organizacyjnej • potrafi nawiązywać relacje i komunikować się na różnych poziomach • angażuje się w rozwój podwładnych poprzez bycie trenerem i mentorem • skutecznie stosuje sprawdzone metody i techniki zarządzania • administruje, kontroluje i utrzymuje politykę organizacji, procedury i praktyki • pyta, jak i kiedy • ceni stabilność, porządek i efektywność • unika ryzyka • stara się zapewnić przewidywalność i porządek

Źródło: M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000, s. 193–195; M. Armstrong, *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie menedżerskie*, Wydawnictwo Lingea, Kraków 2021, s. 10–12, 23–24; W.G. Bennis, *On Becoming a Leader*, s. 42; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 422–423; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, wyd. 3 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 150; G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th edition, Pearson, New Jersey 2013, s. 6–7.

Przywódca dąży do zmiany dotychczasowych zasad działania i zwyczajów za pomocą rozwiązań o charakterze innowacyjnym, kreatywnym. Kreuje dalekosiężne, ambitne misje oraz angażuje podwładnych w ich wspólne urzeczywistnianie. Menedżer przekłada misje na konkretne cele oraz zarządza procesami pozwalającymi je osiągnąć – planuje działania, organizuje je, motywuje podwładnych, kontroluje otrzymane wyniki. Zdaniem A. Piątkowskiej przywódca niekoniecznie musi być dobrym menedżerem i odwrotnie. Można też umiejętnie

[106] A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „The Journal of Nursing Administration" 1981, Vol. 11, no. 7, s. 25–31.

łączyć obie funkcje[107]. Z kolei J.P. Kotter twierdzi, że nie każdy może być dobry zarówno w kierowaniu, jak i zarządzaniu. Niektórzy ludzie mają potencjał, aby zostać doskonałymi menedżerami, ale nie silnymi liderami. Inni mają ogromny potencjał przywódczy, ale z różnych powodów mają duże trudności, by zostać silnymi menedżerami. Inteligentne organizacje cenią oba typy ludzi. Prawdziwym wyzwaniem jest połączenie silnego przywództwa i silnego zarządzania oraz wykorzystanie powstającego efektu synergii współdziałania[108].

W.G. Bennis podkreśla, że pomimo występowania różnic między rolami menedżera i przywódcy obydwie role mogą być pełnione przez jedną osobę. Najbardziej charakterystyczną różnicę między nimi opisuje tak: „managers are people, who do things right and leaders are people who do the right thing"[109] **(**menedżerowie to ludzie, którzy robią rzeczy dobrze, a liderzy to ludzie, którzy robią rzeczy właściwie – tłumaczenie autorek). Większość badaczy zauważa różnice między przywództwem i zarządzaniem, jednak nie zgadza się z tym, że przywódcy i menedżerowie to różne typy ludzi[110]. Jest wiele zadań, które są realizowane zarówno przez przywódców, jak i menedżerów. Jedni i drudzy wkładają dużo wysiłku w to, by zespoły, którymi kierują, osiągały postawione cele. Wymaga to przedstawienia i wyjaśnienia podwładnym ich zadań, roli w zespole, zasad współpracy itp. Do tego potrzebna jest dobra komunikacja wewnętrzna oraz z innymi zespołami. Niezależnie od tego, czy będzie to bardziej formalna komunikacja w przypadku menedżerów lub bardziej nieformalna w przypadku przywódców, musi być zorganizowana oraz odpowiadać potrzebom zespołów. Kolejne wspólne zadanie to dbanie o rozwój swoich podwładnych. Przywódcy mogą stosować inne metody i techniki niż menedżerowie. Jednak w obu przypadkach cel jest ten sam – pomagać zespołom w jak najlepszym wykonywaniu pracy.

P. Drucker pisał, że organizacje potrzebują przewodzenia w równym stopniu, co zarządzania. Przywódca to intelektualista zainteresowany pojęciami i ideami. Menedżer skupia się na pracy i ludziach. Mimo że ich stanowiska są przeciwne, obie strony są związane i potrzebują siebie nawzajem. Przewaga przywództwa może doprowadzić do tego, że każdy zajmuje się czymś, co go interesuje, nie skupia się na wspólnym celu. Przewaga zarządzania staje się

---

[107] A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA*..., s. 39.

[108] J.P. Kotter, *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review" 2001, December, s. 85–86.

[109] W.G. Bennis, *On Becoming a Leader*, s. 42.

[110] Poglądy wielu autorów na ten temat szeroko omówiono w: G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 6–7.

zbiurokratyzowana. Jedynie w przypadku zrównoważenia obu tych systemów może zaistnieć kreatywność i porządek[111].

Dla przywódcy sukces organizacji to także jego osobisty sukces, dlatego ważne jest osiągnięcie równowagi między przywództwem a zarządzaniem. Wielu naukowców i praktyków stawia pytanie: czy wszyscy przywódcy powinni być menedżerami i odwrotnie, czy wszyscy menedżerowie mają być przywódcami? J.P. Kotter odpowiada na to pytanie tak: we współczesnych organizacjach menedżerowie powinni łączyć zarządzanie i przywództwo, choć niewielu z nich to potrafi[112].

Nie ma schematu pokazującego, jak skutecznie łączyć funkcje menedżera i przywódcy. Można jednak wymienić pewne propozycje, jak dążyć do osiągnięcia tego celu. Dobre przywództwo polega na zbudowaniu zróżnicowanego, zaangażowanego oraz usatysfakcjonowanego zespołu. Do tego potrzebna jest inkluzyjna, pozytywna kultura organizacyjna[113]. Jej utworzenie wymaga od przywódcy rozwijania własnej inteligencji emocjonalnej, która prowadzi do lepszej współpracy, zaawansowanych relacji międzyludzkich i lepszej komunikacji[114]. Skuteczna komunikacja w zespole jest niezbędna do realizacji zadań oraz podnoszenia morale jego członków[115]. Stanie się lepszym słuchaczem pomaga nie tylko poprawić komunikację, usprawnia również współpracę i buduje zaufanie. Przywództwo opiera się na zaufaniu, ponieważ jest ono podstawą budowy więzi organizacyjnych.

Kluczowym elementem budowania silnej kultury organizacyjnej jest wzmacnianie pozycji zespołu i okazanie zaufania do niego. Przywódca jest także odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, które mają wpływ na cały zespół, oraz za działania – swoje oraz zespołu. Odpowiedzialność to jedna

---

111 P.F. Drucker, *Społeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 174–175.

112 J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, The Free Press, New York 1988, s. 22.

113 M. Orzęcka, *Cechy organizacji różnorodnych i włączających*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/cechy-organizacji-roznorodnych-i-wlaczajacych/?cn-reloaded=1" [dostęp: 8.05.2020].

114 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2023, s. 235–259; S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

115 *Aktywne słuchanie*, [hasło w:] *Encyklopedia zarządzania,* https://mfiles.pl/pl/index.php/Aktywne_s%C5%82uchanie [dostęp: 05.11.2023].

z trudniejszych umiejętności przywódczych[116]. Przywódca powinien wykazać się pewnością siebie – to nadaje ton zespołowi i zwiększa prawdopodobieństwo, że pójdzie on jego śladem[117].

Kolejna niezbędna umiejętność to zdolność adaptacji i akceptowania zmian, która pomaga zachować spokój, gdy pojawią się problemy, oraz podejmować lepsze decyzje nawet w trudnych sytuacjach. Przywództwo to także utrzymywanie motywacji i zaangażowania zespołu, zachęcanie do rozwoju. Pracownicy jednak nie będą w stanie osiągać wysokich wyników w warunkach ciągłej, wymagającej szybkiego tempa zmiany. Dobre liderowanie polega na poznaniu poszczególnych członków zespołu na tyle dobrze, aby rozpoznać, kiedy potrzebują przerwy lub zwolnienia tempa. Jedną z najważniejszych cech przywódcy jest uczciwość, która jest podstawą zaufania w zespole[118].

Jakub Morgan pisze: „Przywódca to ktoś, kto dostrzega, że dobre można zastąpić lepszym, i potrafi zachęcić ludzi do podążania w tym kierunku, zaproponować taką wizję i pracować nad jej urzeczywistnieniem, na pierwszym miejscu stawiając ludzi"[119].

Podsumowując, można się zgodzić ze zdaniem H. Mintzberga, że łączenie ról przywódcy i menedżera pozwala sprostać wymaganiom interesariuszy, organizacji i jej pracowników. Role te da się odróżnić w teorii, nie da się tego zrobić w praktyce[120]. Dobrzy menedżerowie nie muszą być świetnymi przywódcami, a przywódcy nie zawsze są wybitnymi menedżerami, jednak współczesne zarządzanie polega na łączeniu kompetencji menedżera i lidera. Menedżer wspiera członków zespołu i motywuje ich do jak najlepszego wykonywania swojej pracy. Przywódca inspiruje członków zespołu, by uwierzyli w wizję organizacji. Rozróżnianie pomiędzy tymi dwiema rolami może pomóc w zrozumieniu cech, zachowań i kompetencji niezbędnych do pełnienia każdej

---

116 N. Ćwik, *Odpowiedzialne przywództwo*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 12, s. 63–65; C.-P. Lin, H.-T. Huang, T.Y. Huang, *The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers*, „Personnel Review" 2020, Vol. 49, no. 9, s. 1879–1896.

117 K. Wosińska, *Praktyczne sposoby budowania pewności siebie*, https://wszystkoocoachingu.pl/praktyczne-sposoby-budowania-pewnosci-siebie/ [dostęp: 11.05.2024]; *Pewność siebie*, [hasło w:] *Encyklopedia zarządzania,* https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87 [dostęp: 11.05.2024].

118 A. Raeburn, *What makes a good manager? 10 qualities to lead successful teams*, https://asana.com/pl/resources/what-makes-a-good-manager [dostęp: 12.02.2024].

119 J. Morgan, *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2022, s. 38.

120 H. Mintzberg, *Zarządzanie*, s. 25–27.

z nich. Jednak zbudowanie świetnego zespołu, skutecznie osiągającego swoje cele, potrzebuje jednego i drugiego.

2.2. Kompetencje przywódcze

W badaniach nad przywództwem dużą wagę przywiązuje się do kompetencji liderów. Potrzeba ich rozwoju staje się obecnie czymś oczywistym i kardynalnie ważnym[121]. Dynamika zmian, ich nieprzewidywalność, złożoność i głębokość powodują wzrost oczekiwań w zakresie kompetencji przywódczych na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Pojęcie 'kompetencja' jest niejednoznaczne. Nie ma jednej, powszechnie uznawanej definicji oraz jednego rozumienia tego terminu. Wielość ujęć jej definicji powoduje, że poszczególni badacze inaczej przedstawiają istotę, komponenty i klasyfikację kompetencji, w zależności od celów i kontekstu badań. Analizując podejścia wielu autorów do określenia istoty kompetencji, M. Jabłoński wnioskuje, że można je rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu. W wąskim ujęciu oznaczają posiadanie przez osobę umiejętności oraz sprawne ich wykorzystywanie. Szerokie rozumienie kompetencji jest kojarzone z umiejętnościami, wykształceniem i doświadczeniem zawodowym oraz ich pragmatyzmem, czyli z potencjałem sprawczym posiadanym przez osobę[122].

Można definiować kompetencje jako dające się obserwować zachowania o charakterze nawykowym, które prowadzą do zakończonego sukcesem pełnienia funkcji lub wykonywania zadania[123]. Na kompetencje składają się: zastany zasób wiedzy, wrodzone i nabyte zdolności i umiejętności oraz postawy,

---

121 T. Jokinen, *Global Leadership Competencies: A Review and Discussion*, „Journal of European Industrial Training" 2005, Vol. 29, no. 3, s. 199–200; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Politechnika Lubelska, Lublin 2018, s. 152–159; A.J. Morrison, *Developing a global leadership model*, „Human Resource Management" 2000, Vol. 39, no. 2–3, s. 117–120.

122 M. Jabłoński, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 105.

123 P. Cardona, P. García-Lombardía, *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków 2008, s. 36; E. Mieszajkina, *The Impact of Managers' Competences upon the Performance of Small Enterprises*, „European Research Studies Journal" 2021, Vol. 24, Special Issue 2, s. 730–740.

motywacje i wartości[124]. Przywódca jest kompetentny, jeżeli potrafi efektywnie posłużyć się nabytą wiedzą i umiejętnościami dzięki swej postawie i cechom osobistym. Tylko w przypadku skutecznego wykorzystywania umiejętności mogą być uważane za kompetencje[125].

Sporządzenie wykazu kompetencji, które powinien posiadać przywódca, jest zadaniem trudnym, jeśli nie niemożliwym. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu, „każde podejście jest dobre – musi być ono jedynie zastosowane do odpowiedniej sytuacji"[126]. W zależności od społecznych, gospodarczych, kulturowych i innych jeszcze uwarunkowań konkretniej sytuacji mogą być potrzebne różne zestawy kompetencji. Kolejną trudność stanowi precyzyjne rozgraniczenie poszczególnych składowych kompetencji: wiedzy, umiejętności oraz postaw i cech osobistych. Zamieszanie wywołuje także używanie terminów „kompetencje" i „umiejętności" w różnym kontekście, co może być spowodowane odmiennym rozumieniem tych terminów w różnych krajach[127].

A. Baczyńska dokonała przeglądu literatury na temat kompetencji liderskich i menedżerskich. Tak samo, jak w przypadku trudności w rozróżnianiu pojęć „przywódca" i „menedżer", występuje brak jednoznaczności w rozróżnianiu kompetencji liderskich i menedżerskich. W różnych modelach te same kompetencje zaliczane są raz do liderskich, raz do menedżerskich[128].

W.G. Bennis i B. Nanus wymieniają typowe kompetencje, których organizacja oczekuje od swoich przywódców: kompetencje techniczne, umiejętności interpersonalne, umiejętności koncepcyjne, osiągnięcia, gust, rozsądek

---

[124] E.P. Antonacopoulou, L. Fitzgerald, *Reframing Competency in Management Development*, „Human Resource Management Journal" 1996, Vol. 6, no. 1, s. 42; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17; M. Sak-Skowron, M. Gąsior, *Kompetencje pracowników w perspektywie rynku pracy i procesów kształcenia*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2022, s. 13–14; A. Sitko-Lutek, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Maria Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia" 2013, Vol. 47, no. 1, s. 144–145.

[125] E.P. Antonacopoulou, L. Fitzgerald, *Reframing Competency in Management Development*..., s. 27–48; L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, s. 270, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 9–13.

[126] *Przywództwo sytuacyjne*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne [dostęp: 15.02.2024].

[127] M. Jabłoński, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*..., s. 61; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*..., s. 10–12; J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów: rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013, s. 122–123.

[128] A. Baczyńska, *Menedżerowie czy przywódcy*..., s. 131–132.

i charakter. Spośród nich dwie ostatnie są najtrudniejsze do zidentyfikowania, zaobserwowania i wypracowania[129].

Przywódca powinien posiadać wystarczające kompetencje w wielu obszarach. Wśród nich należy wymienić[130]:

- kreowanie misji, ustalenie celów i strategii do realizacji;
- osiąganie celów biznesowych;
- organizacja i koordynacja pracy;
- projektowanie struktury organizacyjnej, programów i systemów;
- alokacja zasobów do wykonania zadań i realizacji celów;
- motywowanie członków organizacji do osiągnięcia celów;
- rozwój potencjału pracowników i wzmocnienie u nich pewności siebie;
- tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i współpracy;
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- organizacja procesów uczenia się i dzielenia się nową wiedzą;
- pozyskiwanie wsparcia i współpraca z interesariuszami;
- budowanie wspólnych przekonań i wartości podzielanych przez cały zespół,
- wprowadzanie zmian;
- rozwiązywanie konfliktów;
- wprowadzanie zasad etyki i odpowiedzialności społecznej.

Analizując wymienione obszary, można zauważyć, że w większości z nich przywódcy i menedżerowie powinni posiadać odpowiednie kompetencje. To potwierdza rozważania przedstawione w poprzednim rozdziale. Zarządzanie i przywództwo wzajemnie się uzupełniają, są to swoiste systemy komplementarne, a ich współdziałanie pozwala na uzyskanie efektu synergii, który intensyfikuje rozwój przedsiębiorstwa.

Pablo Cardona i Pilar García-Lombardía dzielą kompetencje przywódcze na trzy wymiary:

- wymiar biznesowy – kompetencje, które mają na celu wytworzenie wysokiej wartości ekonomicznej dla organizacji: kreowanie wizji biznesu oraz wizji organizacji, zarządzanie zasobami, orientacja na klienta, networking, negocjacje;

---

[129] W.G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies...*, s. 25–26.

[130] M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 4; T. Jokinen, *Global Leadership Competencies: A Review...*, s. 199–216; J. Morgan, *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*, s. 35; J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów: rozwój kompetencji przywódczych*, s. 114–122; G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 8.

- wymiar interpersonalny – kompetencje umożliwiające wspieranie i rozwój pracowników: komunikacja, zarządzanie konfliktem, charyzma, delegowanie, coaching, praca zespołowa;
- wymiar osobisty – kompetencje, które budują zaufanie u pracowników i identyfikowanie się z misją organizacji. Dzielą się na zewnętrzne (inicjatywa, optymizm, ambicja, zarządzanie czasem, informacją i stresem) oraz wewnętrzne (samokrytycyzm, samowiedza, uczenie się, podejmowanie decyzji, samokontrola, równowaga emocjonalna, integralność osobista).

S. Spinelli i R.J. Adams podzielili kompetencje przywódcze na cztery kluczowe obszary funkcjonalne (marketing, operacje/produkcja, finanse, przywództwo przedsiębiorcze, prawo i podatki oraz technologia informacyjna) oraz dwa obszary ogólne (administracja oraz prawo i podatki). Podkreślili, że nie wszyscy liderzy na początku są bardzo wykwalifikowani we wszystkich tych obszarach; najprawdopodobniej jednak będą musieli nabyć te kompetencje w trakcie pełnienia swoich funkcji[131].

Rozwój globalizacji powoduje zwiększenie różnorodności i złożoności operacji biznesowych realizowanych przez organizacje. Procesy charakterystyczne obecnie dla środowiska globalnego przenikają do środowiska krajowego, stawiając rosnące wymagania w zakresie kompetencji liderów organizacji wszystkich typów i wielkości. Tiina Jokinen na podstawie analizy podejść wielu autorów zidentyfikowała trzy główne typy lub poziomy globalnych kompetencji przywódczych. Pierwszy nazwała „rdzeniem kompetencji globalnego przywództwa" i zaliczyła do nich samoświadomość, zaangażowanie w osobistą transformację oraz dociekliwość. Drugi stanowią pożądane cechy psychiczne globalnych liderów, które odgrywają główną rolę w kierowaniu konkretnymi działaniami i zachowaniami: optymizm, samoregulacja, uwzględnianie kontekstu społecznego, empatia, motywacja do pracy w środowisku międzynarodowym, umiejętności poznawcze oraz akceptacja złożoności i występujących sprzeczności. Na poziomie trzecim znajdują się pożądane kompetencje behawioralne światowych liderów, do których zalicza się bardziej konkretne umiejętności i wymierną wiedzę. Odnoszą się one do określonych działań i przynoszą widoczne rezultaty. Są to np. umiejętności społeczne, umiejętności tworzenia sieci kontaktów oraz wiedza potrzebna do wykonania określonych zadań[132].

---

[131] S. Spinelli, R.J. Adams, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, 9th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York 2012, s. 283–288.

[132] T. Jokinen, *Global Leadership Competencies: A Review*..., s. 199–216.

G. Yukl przedstawia kompetencje ważne dla przywódców dość ogólnie. Obejmują one inteligencję emocjonalną, inteligencję społeczną i zdolność do uczenia się. Jednocześnie podkreśla, że kompetencje zazwyczaj są opisywane w kategoriach cech i zdolności, co pozwala je definiować i mierzyć w bardziej precyzyjny, odpowiadający celom badania sposób[133].

Jedną z ważniejszych kompetencji przywódczych jest zdolność do generowania i utrzymywania zaufania. Można mieć najwspanialszą wizję na świecie, jednak nie będzie to miało żadnego znaczenia, jeśli przywódca nie ma pełnego zaufania ze strony członków organizacji. Warto przy tym pamiętać, że ciężko go zyskać, a łatwo stracić[134].

W miarę, jak świat organizacji staje się coraz bardziej niespokojny i niepewny, od przywódców wymaga się posiadania coraz nowszych kompetencji. Do tych tak zwanych klasycznych, które wymieniono, obecnie dołącza się kompetencje mające zapewnić skuteczne przywództwo w czasach kryzysu. Należą do nich między innymi: umiejętność myślenia systemowego oraz krytycznego, odwaga mówienia prawdy o rzeczywistości, zachowanie spokoju w obliczu katastrofy, empatyczne docenianie natury ludzkiej, komunikacja interpersonalna z poszanowaniem różnorodności.

W erze digitalizacji procesów biznesowych i społecznych do licznych przedstawionych w tym rozdziale kompetencji, jakie powinien posiadać współczesny przywódca, należy dodać kompetencje cyfrowe. Mają one obecnie szczególne znaczenie. Ciągle pojawiają się nowe technologie cyfrowe, dlatego lider musi rozumieć, które z nich mogą przynieść wymierne korzyści dla organizacji. Musi wiedzieć, które z nich są sprawdzone i obarczone małym ryzykiem, które są ryzykowne, ale za to innowacyjne, które można zastosować szybko, a które wymagają dłuższych analiz[135].

Jak uważa Brent Gleeson, krajobraz przywództwa ewoluuje w odpowiedzi na dynamiczne zmiany globalne, technologiczne i społeczne. Liderzy mają do czynienia z bezprecedensowymi wyzwaniami i możliwościami, które przyczyniają się do pojawiania się trendów zmieniających metodologie i praktyki przywództwa. Trendy te przewidują nasilenie znaczenia przywództwa

---

133 G. Yukl, *Leadership in Organizations,* s. 151.

134 *Ibidem*, s. xiv.

135 J. Gracel, *Kompetencje cyfrowego lidera przyszłości*, MITSloan Management Review Polska, https://mitsmr.pl/b/kompetencje-cyfrowego-lidera-przyszlosci/PsPKtxdLB [dostęp: 13.03.2022]; E. Mieszajkina, P. Bochen, *Assessment of digital competences of Lublin Province residents in relational terms*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2022, no. 166, s. 545–563.

adaptacyjnego, inteligencji emocjonalnej, przywództwa zorientowanego na cel, przywództwa zdalnego i wirtualnego oraz **znajomości technologii informacyjnych.** Przywódcy muszą wyprzedzać te tendencje, dostosowując swoje kompetencje do wymagań szybko zmieniającego się świata[136].

2.3. Cechy i zdolności przywódcze

W literaturze przedmiotu koncepcje przywództwa opierają się przeważnie na przedstawianiu specyficznych cech i osobistych zdolności przywódców. Przy czym lista cech i zachowań wyróżniających ich spośród innych ludzi jest długa i zróżnicowana.

Poszukiwanie takich cech odbywa się w trzech obszarach: cechy fizyczne (wiek, płeć, wzrost, aparycja itp.); zdolności i umiejętności (wiedza, inteligencja, podejmowanie decyzji itp.); cechy osobowości (wrażliwość, stabilność emocjonalna, wiara w siebie itp.)[137]. Przegląd wielu różnorodnych zestawień cech osobowości, które mają sprzyjać osiągnięciu pozycji przywódcy, wykazuje, że nie ma zgodności co do ich liczebności czy treści.

Zdaniem S. Kirkpatricka i E.A. Locke, można wyłonić pewne cechy, które znacząco przyczyniają się do sukcesu liderów. Jednak same cechy nie wystarczą do skutecznego przywództwa w biznesie – są jedynie warunkiem wstępnym. Oprócz ich posiadania liderzy muszą podjąć określone działania, aby odnieść sukces. Dysponowanie odpowiednimi cechami tylko zwiększa prawdopodobieństwo, że te działania zostaną podjęte i zakończone sukcesem[138]. Podobnie B. Kożusznik uważa, że w próbach zrozumienia przywództwa powinno się uwzględniać naturę przywódcy oraz sytuacje, w których przewodzi. Pewne cechy zwiększają efektywność przywódcy, ale jej nie gwarantują[139].

Badania przeprowadzone przez różnych autorów pozwoliły na wyłonienie częściowo zbieżnych zestawów cech przywódczych. W ujęciu historycznym prezentują się następująco.

---

136 B. Gleeson, *The Top 5 Leadership Trends That Will Drive Success in 2024*, https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/01/02/the-top-5-leadership-trends-that-will-drive-success-in-2024/ [dostęp: 12.01.2024].

137 T. Kraśnicka (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 21.

138 S. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, s. 49.

139 B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 66.

1948: R.M. Stogdill[140]**:**

- silne dążenie do odpowiedzialności;
- koncentracja na wykonaniu zadania;
- wigor i wytrwałość w dążeniu do celu;
- przedsiębiorczość i oryginalność w rozwiązywaniu problemów;
- motywacja do wykazywania inicjatywy;
- pewność siebie;
- poczucie tożsamości osobistej;
- gotowość do zaakceptowania skutków decyzji i działań;
- gotowość do absorbowania stresu interpersonalnego;
- tolerowanie frustracji;
- zdolność wpływania na zachowanie innych;
- zdolność do kształtowania systemów społecznych zgodnie z założonym celem.

1959: R.D. Mann[141]**:**

- inteligencja;
- męskość;
- umiejętność przystosowania się;
- dominacja;
- ekstrawersja;
- konserwatyzm.

1986: R.G. Lord et al.[142]**:**

- inteligencja;
- cechy wchodzące w skład stereotypu męskości (sprawczość, aktywność, zaradność, zdecydowanie, przedsiębiorczość);
- ekstrawersja i prawidłowe przystosowanie.

---

[140] R.M. Stogdill, *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „The Journal of Psychology" 1948, Vol. 25, no. 1, s. 35–71, https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362.

[141] R.D. Mann, *A review of the relationships between personality and performance in small groups*, „Psychological Bulletin" 1959, Vol. 56, no. 4, s. 241–270.

[142] R.G. Lord, C.L. de Vader, G.M. Alliger, *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures*, „Journal of Applied Psychology" 1986, Vol. 71, no. 3, s. 402–410.

1991: S. Kirkpatrick i E.A. Locke[143]**:**

- motywacja, ambicja;
- chęć osiągnięć rozwoju i zaangażowanie;
- uczciwość i rzetelność;
- pewność siebie, w tym stabilność emocjonalna;
- zdolności poznawcze, znajomość biznesu;
- inne cechy (o mniejszym znaczeniu) – charyzma, kreatywność/oryginalność, elastyczność.

1994: K. Obłój[144]**:**

- pewność siebie;
- ambicje;
- orientacja na osiągnięcia i sukces;
- asertywność;
- zdolność do dominacji nad innymi;
- tolerancja na stres;
- upór i stanowczość;
- inteligencja;
- odwaga.

1998: J. Adair[145]**:**

- integralność;
- twardość;
- uczciwość;
- ciepło, emocjonalne angażowanie się;
- pokora;
- wiara w siebie.

2002: McCall i Hollenbeck[146]**:**

- otwarty umysł i elastyczność w myśleniu i taktyce;
- wrażliwość kulturowa;
- radzenie sobie ze złożonością;

---

143 S. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, s. 49.

144 K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 118.

145 J.E. Adair, *Być liderem*, Petit, Warszawa 1998, s. 12.

146 M.W. McCall, G.P. Hollenbeck, *Developing global executives: The lessons of international experience*, Harvard Business School Press, Massachusetts 2002, s. 35.

- odporność, zaradność, optymizm i energiczność;
- uczciwość i autentyczność;
- ustabilizowane życie osobiste;
- posiadanie umiejętności technicznych i biznesowych stanowiących wartość dodaną.

2009: W.G. Bennis[147]:

- wizjonerstwo;
- posiadanie pasji;
- uczciwość, na którą składają się trzy zasadnicze elementy: samoświadomość, szczerość i dojrzałość.

2011: A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica[148]:

- optymizm (pozytywne nastawienie, niezachwiana wiara w ludzi, świat i sukces);
- ambicja (dążenie do osiągania ambitnych celów, wysokie standardy działania, zaangażowanie, pragnienie doskonałości);
- odwaga (podejmowanie trudnych decyzji, podejmowanie ryzyka w sytuacji niepewności, pokonywanie ograniczeń i lęków);
- wytrwałość (konsekwencja w działaniu, dążenie do realizacji strategicznych celów pomimo przeciwności, uczenie się na błędach i ponoszenie kosztów błędnych działań i decyzji).

2013: G.Yukl[149]:

- wysoki poziom energii i tolerancji na stres;
- orientacja na wewnętrzne umiejscowienie kontroli;
- dojrzałość emocjonalna;
- integralność osobista;
- uspołeczniona motywacja władzy;
- umiarkowanie wysoka orientacja na osiągnięcia;
- umiarkowanie wysoka pewność siebie;
- umiarkowanie niska potrzeba afiliacji.

---

147 W.G. Bennis, *On Becoming a Leader*, s. 33–34.

148 A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów*..., s. 50–51.

149 G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 139.

2024: J. Martins[150]:

- motywacja, dzielenie się swoją energią i entuzjazmem z podwładnymi;
- kreatywność i zachęcanie pracowników do bycia kreatywnymi;
- mentoring, rozwijanie potencjału członków zespołu;
- rozwiązywanie problemów;
- podejmowanie ryzyka.

Przedstawione zestawy cech pokazują, że istnieją między nimi podobieństwa i różnice. Jak pisze B.R. Kuc, „nie można mówić o istnieniu odrębnego typu osobowości przywódczej. Obecnie zakłada się, że pewne kluczowe cechy przywódcze najprawdopodobniej istnieją, lecz przejawiają się w zależności od wymogów konkretnej sytuacji”[151].

Zestawienie cech przywódczych prezentuje rycina 2.1.

Ryc. 2.1. Cechy przywódcze

Źródło: opracowanie własne.

L.R. Bittel wymienia natomiast cechy antyprzywódcze[152]:

- brak wrażliwości w stosunku do innych, szorstkość; odpychający styl bycia;
- chłód, powściągliwość, arogancja;
- zdradzanie zaufania i tajemnic;
- nadmierne ambicje, zabawy w politykę;
- nadmierne nadzorowanie, niestosowanie delegowania;
- nieumiejętność budowy spójnego zespołu;

150 J. Martins, *Leadership vs. management: Are they different?*

151 B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, s. 384.

152 L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, s. 188.

- wybór słabych i nieskutecznych podwładnych;
- trudności z myśleniem strategicznym;
- brak elastyczności w przystosowywaniu się do różnych szefów;
- nadmierne uzależnienie się od swojego mentora.

O cechach antyprzywódczych pisze także G. Yukl[153]:

- nieradzenie sobie z presją;
- podatność na zmienność nastroju;
- wybuchy złości i niekonsekwentne zachowanie;
- brak pewności siebie;
- nieprzewidywalność;
- defensywna postawa wobec słabości i niepowodzeń;
- ukrywanie błędów;
- przerzucanie odpowiedzialności na innych;
- niechęć do uczenia się i dostosowywania się do zmian;
- brak zaufania do ludzi;
- łamanie obietnic;
- słabe umiejętności interpersonalne;
- niewrażliwość, agresywne lub zastraszające zachowanie wobec innych.

Teoria cech, zakładająca, że przywódca to osoba posiadająca cechy i osobiste możliwości wyróżniające na tle innych ludzi, nie znalazła potwierdzenia w praktyce i badaniach. Wynika z nich, że skutecznymi przywódcami mogą być osoby, które nie posiadają wielu omówionych cech wrodzonych i nabytych[154].

S. Kirkpatrick i E.A. Locke tak charakteryzują przywódców: nie ulega wątpliwości, że liderzy różnią się od innych osób – bez względu na to, czy rodzą się z odpowiednimi cechami, czy też cechy te kształtują się przez doświadczenie, czy też jedno i drugie razem. Nie muszą być wielkimi mężczyznami lub kobietami, genialnymi intelektualistami, wszechwiedzącymi prorokami, aby odnieść sukces. Muszą jednak posiadać „to coś", a „to coś" nie jest równo rozdzielone wśród wszystkich ludzi. Przywództwo to wymagająca, nieustająca praca związana z ogromną presją i poważnymi obowiązkami. Sugerowanie, że po prostu mieli szczęście lub znaleźli się we właściwym miejscu o właściwym czasie byłoby wielką krzywdą dla liderów. W dziedzinie liderowania (jak i każdej innej) rola jednostki ma znaczenie[155].

---

153 G. Yukl, *Leadership in Organizations,* s. 137–138.

154 W. Świątek, *Przywództwo w działaniu: analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020, s. 43.

155 S. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, s. 60.

D. Carnegie podkreśla, że prawdziwi liderzy nie tylko zarządzają pracą zespołów, osiągając lepsze wyniki dla swoich organizacji, lecz także kształtują ludzi dążących do osiągnięcia sukcesu w każdej sferze działalności, tak w pracy, jak i życiu prywatnym. „Czy wiesz, jaka jest najważniejsza cecha przywódcy? To nie zdolność do zarządzania; to nie wielki umysł; to nie życzliwość ani odwaga; nie poczucie humoru, choć każda z nich ma niebagatelne znaczenie. To umiejętność nawiązywania przyjaźni, co sprowadza się do tego, że potrafi się dostrzegać w innych to, co najlepsze”[156].

2.4. Przesłanki przywództwa

Fundamentalne pytanie, na które wielu ludzi poszukuje odpowiedzi, brzmi: „Po co być przywódcą”. Mahatma Gandhi stwierdził: „Dawniej przywództwo wynikało z siły mięśni. Dzisiaj oznacza dogadywanie się z ludźmi”[157]. Patrick Lencioni wymienia dwa czynniki motywujące do bycia przywódcą[158]:

1. Odpowiedzialność, która wiąże się z wyzwaniami i trudnościami, a jednocześnie stanowi źródło osobiste satysfakcji. Niektórzy liderzy chcą służyć ludziom i są gotowi podejmować daleko idące wysiłki, aby zrobić coś dobrego dla tych, którym przewodzą. Jest to motywacja wewnętrzna.
2. Nagroda, forma wynagrodzenia za ciężką pracę. Stanowisko przywódcze kojarzy się z powszechnym poważaniem, statusem, władzą i pieniędzmi. Dla wielu osób jest to zasłużone ukoronowanie wieloletnich wysiłków. To motywacja zewnętrzna.

P. Lencioni podkreśla, że nie istnieją przywódcy, którzy postrzegają swoją funkcję wyłącznie przez pryzmat nagród lub jedynie jako wyzwanie bycia odpowiedzialnym za losy ludzi i organizacji. W rzeczywistości zawsze jedno z tych źródeł jest ważniejsze, co znacząco wpływa na przyszłość lidera i organizacji[159].

We współczesnych organizacjach rola przywódcy jest trudna. Do jej objęcia motywuje silna potrzeba władzy, wpływania na innych. W przypadku przywódców ta potrzeba oddziałuje na ich zachowania mocniej niż np. potrzeba

---

156 D. Carnegie, *Jak zostać skutecznym przywódcą i polepszyć jakość życia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020, s. 11.

157 Cytat za: *Przywództwo to służba*, https://www.ican.pl/b/przywodztwo-to-sluzba/1FrqzGtJG [dostęp: 8.09.2023].

158 P. Lencioni, *Motywacje lidera. Opowieść o przywództwie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2021, s. 149–154.

159 *Ibidem*, s. 185–186.

przypodobania się innym, pozyskania ich zaufania, samodzielnych osiągnięć. Motywują przywódców także wiara w słuszną sprawę, poczucie obowiązku, potrzeby afiliacji i osiągnięć, dążenie do sławy i uznania, altruizm, ambicje statusowe i prestiżowe oraz kompensacje kompleksów psychicznych[160].

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, co motywuje do bycia przywódcą, interesujące badania wśród znanych polskich liderów biznesu przeprowadzili A. Drzewiecki, D. Chełmiński i E. Kubica. Ustalili, że czynniki wewnętrzne (np. samodzielność, dążenie do rozwoju i wywierania wpływu, satysfakcja z osiągnięć) miały głębszy wpływ na decyzję badanych, by zostać przywódcą, niż czynniki zewnętrzne (uwarunkowane środowiskiem wewnątrzorganizacyjnym oraz otoczeniem biznesowym). Zestaw czynników motywacyjnych u każdego przywódcy jest specyficzny, jednak jest jeden motywator wspólny dla wszystkich – wewnętrzne pragnienie przewodzenia. Wyróżnia ich naturalna, wyraźna i autentyczna osobowość. Posiadają zbieżny zestaw cech, postaw, motywacji oraz przekonań, który autorzy nazwali potencjałem przywództwa. Pragnienie przewodzenia obejmuje dwa elementy. Pierwszy to poczucie odpowiedzialności przywódcy za stworzenie lepszej przyszłości, któremu towarzyszy potrzeba ukierunkowania na to samo wysiłku innych ludzi. Drugim jest potrzeba przezwyciężania trudności, osiągnięcia wygranej, pokonania wyzwań. Autorzy na podstawie badań opracowali listę dziewięciu czynników motywujących do bycia przywódcą[161]:

1. „Okiełznąć niekontrolowane" – chęć opanowania i uporządkowania złożonej rzeczywistości.
2. „Od domku z kart do domu na skale" – możliwość utworzenia silnej, zdolnej do realizacji strategicznych celów organizacji.
3. „Kreacja nowych rozwiązań" – dążenie do wprowadzania innowacji, tworzenia nieistniejących wcześniej przedsięwzięć.
4. „Wzorzec dla świata" – chęć bycia wzorcem dla innych, tworzenia standardów, wyróżnienia się.
5. „Polak potrafi" – potrzeba udowodnienia, że polscy liderzy nie są gorsi niż zachodni.
6. „Szczęśliwa orkiestra" – dążenie do stworzenia wspaniałego środowiska pracy i harmonijnego współdziałania.

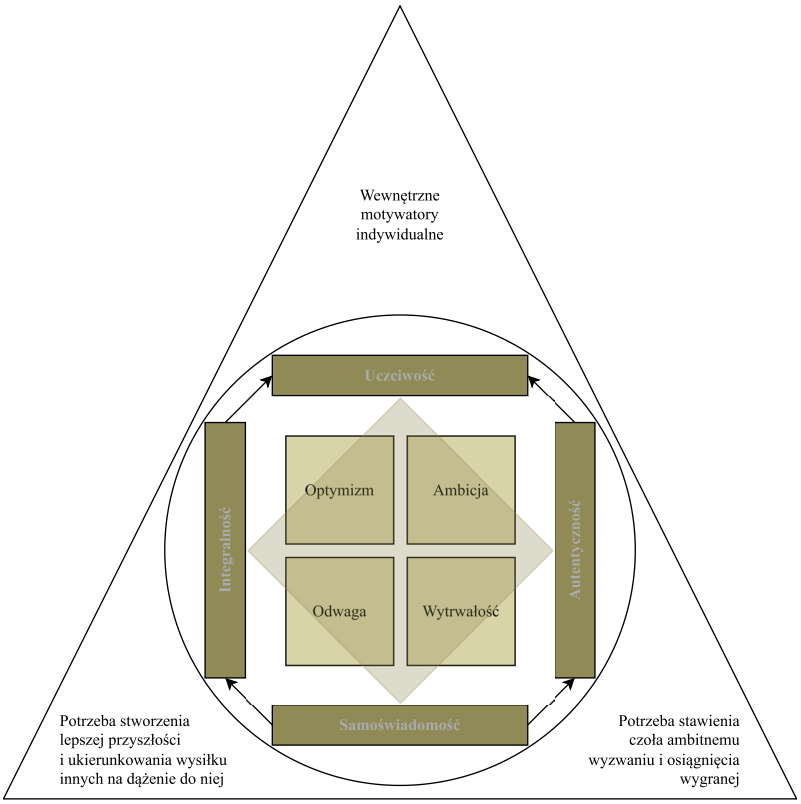
---

[160] B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, s. 69.

[161] A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów…*, s. 56–60.

7. „Rozwijanie skrzydeł” – możliwość wychwytywania i wychowywania talentów.
8. „Dla Polski” – inicjowanie pozytywnych zmian na poziomie narodowym, chęć wspierania polskiej gospodarki i Polaków jako narodu.
9. „Misja społeczna” – chęć osiągnięcia efektu społecznego, rozwijania idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Koncepcja potencjału przywództwa zaproponowana przez A. Drzewieckiego, D. Chełmińskiego i E. Kubicy została przedstawiona na rycinie 2.2.



Ryc. 2.2. Potencjał przywódcy

Źródło: A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów...*, s. 61.

P.J. Harkins i P. Swift podczas badań na temat rozwoju przywództwa przeprowadzili rozmowy z wieloma liderami, z których większość to osoby znane z różnych dziedzin życia. Celem było uzyskanie odpowiedzi na pytania, po co ludzie stają się przywódcami i co ich motywuje. Analizując uzyskane odpowiedzi i rozważania przywódców, wyciągnęli siedem wniosków, które pomagają

w zrozumieniu przywództwa. Nazwali je zasadami przywództwa, sugerując, że im lepiej ktoś je opanuje, tym lepszym liderem może się stać[162]:

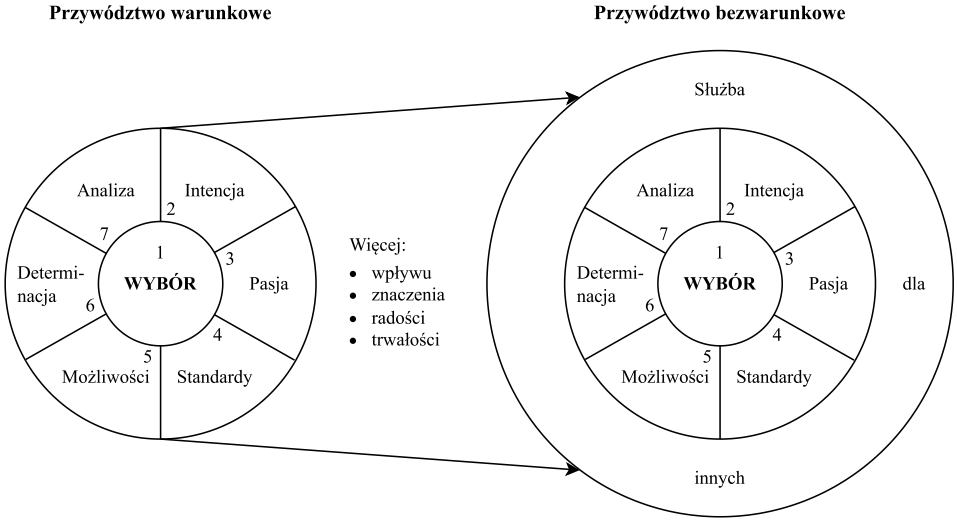
1. Przywództwo to wybór, działanie umysłu i woli. Decyzję, by zostać liderem, podejmuje się wielokrotnie, jest to ciągłe zobowiązanie, które przywódcy regularnie podejmują wobec samych siebie.
2. Przywódcy muszą mieć jasne poczucie intencji. Pozwala to na wyznaczenie zgodnych z nią celów.
3. Przywódcy tworzą realne marzenia, z którymi identyfikują się inne osoby. Marzenia realizuje się razem z zaangażowanym zespołem.
4. Przywódcy posiadają własne ideały, wartości i standardy oraz preferują uczciwość. Pracują z przekonaniem, intensywnie i dążąc do perfekcji. Źródłem ich energii są własne wartości.
5. Przywództwo wymaga wytrwałości, silnego charakteru i zdolności. Muszą sprostać wyzwaniom, do których nie ma gotowych rozwiązań, opierając się na osobistym i zawodowym doświadczeniu oraz własnym rozwoju.
6. Przywództwo wymaga niebotycznej determinacji oraz odporności na porażki. Liderzy nigdy się nie poddają, uczą się na swoich błędach, często przyjmują na siebie więcej, niż mogą wytrzymać.
7. Przywództwo to nie tylko inspiracja czy powołanie, wymaga również umiejętności technicznych i zdolności emocjonalnych. Liderzy są ciekawi świata, nieustannie się uczą i odkrywają możliwości, których nie widzą inni. Kwestionują świat – i siebie. Stanowi to źródło samoświadomości, rozwoju i wzrostu.

Kontynuując rozważania nad przywództwem, P.J. Harkins i P. Swift wyłonili ósmą zasadę – służenie innym. Jest to zasada przemiany, która wzmacnia wszystkie zdolności i umiejętności zdobyte podczas opanowania wymienionych siedmiu zasad. Nazwali to przywództwem bezwarunkowym lub przywództwem dla wyższego celu, kiedy lider skupia się na innych ludziach, a nie na własnych celach. Tacy przywódcy osiągają większe sukcesy, wywierają znaczny wpływ na świat oraz czują się bardziej spełnieni (ryc. 2.3). „Kiedy liderzy skupiają swoje wysiłki na innych i pracują dla wyższego celu, nie tylko utrzymują energię i motywację do realizowania marzenia, ale otrzymują też więcej szans na osiągnięcia i sukcesy”[163].

---

[162] P.J. Harkins, P. Swift, *W poszukiwaniu modelu przywództwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 225–231.

[163] *Ibidem*, s. 235.



Ryc. 2.3. Przywództwo dla wyższego celu

Źródło: P.J. Harkins, P. Swift, *W poszukiwaniu modelu przywództwa...*, s. 230.

Obecnie coraz częściej słyszymy i czytamy, że zostaje się przywódcą, by służyć ludziom[164]. Osoba, która dąży do tego, by zostać przywódcą, ma dwa rodzaje motywacji – wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza jest powiązana ze sposobem, w jaki postrzega własną egzystencję. Przykłady to chęć rozwoju osobistego, zmienianie świata na lepsze. Motywacja zewnętrzna wynika z oceny swojego sukcesu za pomocą kryteriów świata zewnętrznego. Przykłady to satysfakcja z uznania, nagród, awansów. Ważne jest znalezienie równowagi między motywacją wewnętrzną, zapewniającą poczucie spełnienia w pracy oraz zewnętrzną, czyli uzyskaniem zewnętrznego potwierdzenia osiągnięć i dokonań[165].

Odpowiedzialne przywództwo zawiera w sobie motyw służenia innym. Larry Spears traktuje przywództwo służebne jako model, w którym służenie innym, w tym pracownikom, klientom i społeczności, stanowi priorytet. Nacisk kładzie się na służbę innym, holistyczne podejście do pracy, budowanie

[164] Termin „przywództwo służebne" wprowadził Robert Greenleaf w książce *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York 1970. Szerzej na ten temat: K.H. Blanchard, A. Bekier, *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024, s. 209–232; P.J. Harkins, P. Swift, *W poszukiwaniu modelu przywództwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 229–237.

[165] *Prawdziwe przywództwo. Inteligencja emocjonalna*, s. 30–32.

poczucia wspólnoty i dzielenie się władzą przy podejmowaniu decyzji. Przywódca służebny posiada dziesięć cech: słuchanie, empatia, uzdrawianie, świadomość, perswazja, konceptualizacja, zapobiegliwość, powiernictwo, zaangażowanie w rozwój ludzi oraz budowanie społeczności[166]. Właśnie takiego lidera potrzebują współczesne organizacje. Z jednej strony, służebność dotyczy pracowników – przywódca ma świadomość wpływu jego decyzji na sytuację zawodową, finansową oraz emocjonalną swoich podwładnych. Dąży do tego, by jego postępowanie sprzyjało rozwojowi ludzi, za których odpowiada. Z drugiej zaś strony, służebność odnosi się do organizacji – działania przywódcy mają doprowadzić do realizacji jej celów.

Czy warto zostać przywódcą? Z jednej strony, to ciężka praca wymagająca osobistego zaangażowania w tworzenie i realizację wizji, budowanie relacji oraz kultury opartej na zaangażowaniu i zaufaniu. Z drugiej zaś – to źródło satysfakcji i rozwoju, możliwość wpływania na rzeczywistość. A czy przywództwa można się nauczyć? D. Carnegie tak odpowiada na to pytanie: „Przywództwo to sztuka, której można się nauczyć. Przy niewielkim wysiłku każdy, kto tylko zechce, może nauczyć się kierować ludźmi tak, by zyskać ich szacunek, zaufanie oraz szczerą chęć do współpracy”[167].

2.5. Współczesne podejścia do roli przywódcy w organizacji

Skuteczne przywództwo to znaczące wyzwanie dla liderów dzisiejszych organizacji, działających w szybko zmieniającej się rzeczywistości. Świat określony trzydzieści lat temu jako V.U.C.A (*volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity*), czyli zmienny, niepewny, złożony, niejednoznaczny, obecnie jest nazywany światem B.A.N.I. (*brittle*, *anxious*, *non-linear*, *incomperhensible*) – jest kruchy, niespokojny, nieliniowy i niezrozumiały.

Koncepcja V.U.C.A. powstała w okresie zimnej wojny i stanowiła swoisty punkt orientacyjny do opisywania świata, pomagała go zrozumieć i pozwalała na maksymalnie efektywne działanie. Jednak istotne zmiany społeczne, ekonomiczne, polityczne i środowiskowe, szczególnie po pandemii COVID-19, spowodowały konieczność zaostrzenia składowych opisujących rzeczywistość,

---

166 L. Spears, *Tracing the past, present, and future of servant-leadership,* [w:] L. Spears, M. Lawrence (eds.), *Focus on leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 4–16.

167 *Ibidem*, s. 18.

w której funkcjonujemy. V.U.C.A. to świat chaosu, sprzeczności oraz tak zwanych „skrzydeł motyla" i „czarnych łabędzi". Koncepcja B.A.N.I. jest jeszcze bardziej pesymistyczna – opisuje przyszłość, którą coraz trudniej będzie zrozumieć i przewidzieć.

Organizacje funkcjonujące w świecie B.A.N.I. nie są w stanie uniknąć trwałej niepewności, nieprzewidywalności, zmienności oraz niezrozumiałości świata. Mogą jednak do niego się adaptować i relatywnie sprawnie reagować na zmiany. Oznacza to, że będzie jeszcze trudniej działać w sposób zaplanowany oraz dokładnie zorganizowany. Kluczowa staje się zatem rola lidera, głównym zadaniem którego będzie ukształtowanie takiej organizacji, która będzie potrafić zwinnie dostosowywać się do zmian w otoczeniu, często wstrząsających i mylących. Przywódca powinien świadomie wzmacniać kompetencje (własne i podwładnych) w zakresie adaptacji do ciągłych zmian, większej odporności na stres, kreatywności oraz wykorzystania intuicji.

W ciągu ostatniej dekady przywódcy na całym świecie musieli stawić czoła destrukcyjnym wyzwaniom pojawiającym się jedno po drugim, a częściej nawet nakładającym się na siebie. Coraz szybsze tempo cyfryzacji i postępu technologicznego zwiększyło złożoność każdej branży. Interesariusze, zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni, oczekują, że funkcjonowanie organizacji będzie bardziej zrównoważone, łączące cele ekonomiczne, społecznie i środowiskowe[168]. Do grona pracowników dołączają przedstawiciele pokolenia Z, którzy charakteryzują się odmiennymi potrzebami, kwestionują wartości organizacyjne, dążą do większego włączania się w procesy decyzyjne oraz poszukują sensu w swojej pracy. Oczekują nie tylko odpowiednich warunków pracy, lecz także pasującego do ich stylu życia przywództwa oraz relacji z kadrą kierowniczą. Tymczasem konsumenci mają coraz większe oczekiwania wobec organizacji, wymagają od organizacji szybkości, jakości, wygody w najlepszej dla nich cenie. Akcjonariusze spodziewają się coraz większych zysków. Wszystkie te czynniki sprawiają, że osiągnięcie celów biznesowych jest jeszcze trudniejsze.

T. Kraśnicka pisze: „Można zaryzykować tezę, że zainteresowanie teoretyków (a także praktyków) przywództwem jest wprost proporcjonalne do złożoności warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza narastającej niepewności w ich otoczeniu"[169]. Działania przywódców powinny skutecznie wspierać kluczowe dla strategii organizacji procesy. Jedną z koncepcji,

---

[168] E. Mieszajkina, *Ecological Entrepreneurship and Sustainable Development*, „Problemy Ekorozwoju / Problems of Sustainable Development" 2016, t. 11, nr 1, s. 163–171.

[169] T. Kraśnicka, *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, s. 8.

najbardziej dopasowaną do funkcjonowania w świecie B.A.N.I., jest idea organizacji przedsiębiorczej. W takiej organizacji dużą wagę przywiązuje się do rozwijania i wspierania kreatywności oraz innowacyjności pracowników. W tym przypadku potrzebne jest także innego rodzaju przywództwo.

W przedsiębiorczej organizacji przewodzenie koncentruje się na motywowaniu do zachowań inicjatywnych, innowacyjnych, kreatywnych i samodzielnych. Przedsiębiorczość powinna cechować przede wszystkim kadrę kierowniczą, która swoimi decyzjami wprowadza ducha przedsiębiorczości do działań organizacji. Lider, menedżer-przedsiębiorca, odgrywa kluczową rolę, prowadząc organizację w kierunku realizacji coraz bardziej ambitnych celów. Stawia na rozwój twórczości i kreatywności podwładnych, potrafi spojrzeć na znane rzeczy z nowego, niekonwencjonalnego punktu widzenia i inspiruje innych, aby również postrzegali je w ten sposób[170]. Jak zauważyli R.G. McGrath i I.C. MacMillan, najważniejsze w pracy lidera organizacji nie jest znajdowanie nowych możliwości ani identyfikowanie lepszych rozwiązań w porównaniu z konkurencją, ale stworzenie organizacji, która będzie to robić za niego[171]. Najlepsi przedstawiciele światowego biznesu inwestują w rozwój i podwyższenie kompetencji swoich liderów w zakresie podejmowania ryzyka, rozwijania kreatywności i inteligencji emocjonalnej, metod uczenia się oraz kształtowania relacji społecznych.

Przedsiębiorczy styl przywództwa polega na wyraźnym skupieniu się liderów na celach przedsiębiorczych, ukierunkowywaniu i angażowaniu podwładnych w aktywne działania związane z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem szans. Siła oddziaływania przedsiębiorczego przywództwa na osiąganie celów organizacji zależy nie tylko od cech, zachowań i działań samych liderów, ale także od kontekstu, w którym pełnią swoje funkcje przywódcze. Nie wszyscy członkowie organizacji są jednakowo podatni na wpływ przedsiębiorczego lidera. Zatem to, czy odniesie sukces, zależy nie tylko od niego, lecz także od cech jego zwolenników, siły interakcji pomiędzy nimi oraz innych czynników środowiskowych i społecznych. Podatność podwładnego na wpływ

---

170 E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach...*, s. 254.

171 R.G. McGrath, I.C. MacMillan, *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 301.

przedsiębiorczego lidera jest uwarunkowana jego przedsiębiorczą samoskutecznością, czyli wiarą, że może wykonywać role i zadania przedsiębiorcy[172].

Współczesne organizacje potrzebują przedsiębiorczych przywódców. Charakteryzują się oni zdolnością do kierowania organizacją, jak również do jej transformacji – kreowania i wprowadzania zmian. Wykazują się wysoką etyką pracy, uczciwością, szczerością i sprawiedliwością. Taka postawa pomaga przyciągać i zatrzymywać najlepsze talenty. Kreatywność i innowacyjność przedsiębiorczych przywódców, zwłaszcza w rozpoznawaniu możliwości i tworzeniu nowych pomysłów na produkty lub usługi, budują zaufanie podwładnych praz pobudzają ich entuzjazm. Jednak, jak wynika z ocen Korn Ferry 360º i wywiadów z ponad dwoma tysiącami liderów wyższego szczebla, zaledwie 14% przywódców można uznać za przedsiębiorczych. Większość pozostaje przywiązana do tradycyjnego poglądu na przywództwo. Może to być związane z tym, że dzisiejsi przywódcy są bardzo widoczni i ciągle oceniani. Każda ich decyzja jest analizowana. Dokonywanie odważnych wyborów – a czasem w ogóle jakiegokolwiek wyboru – wymaga odwagi w obliczu dynamicznych zmian i nieoczekiwanych zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Przywódcy obecnie muszą podołać trzem wyzwaniom: 1) przeprowadzić transformację organizacji przy jednoczesnym utrzymaniu dobrych wyników; 2) kierować organizacją tak, by zapewnić krótko- i długoterminowy sukces biznesowy przy jednoczesnym uwzględnianiu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wymaga to holistycznego spojrzenia na organizację oraz jej interesariuszy; 3) osiągnąć podwójne cele: tworzenie wartości ekonomicznej dla organizacji przy jednoczesnym uwzględnieniu interesów społecznych i środowiskowych[173].

Interesujące badania przeprowadzili L.A. Hill i in. wśród wyróżniających się organizacji – liderów innowacyjności z różnych kontynentów i branż. Wykazano, że mają oni podobne podejście do przywództwa, a kluczowe wnioski są następujące[174]:

---

[172] J.E. McGee, M. Peterson, S.L Mueller, J. M. Sequeira, *Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, Vol. 33, no. 4, s. 965–988; M. Renko, A. El Tarabishy, A.L. Carsruda, M. Brännbacka, *Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*, „Journal of Small Business Management" 2015, Vol. 53, no. 1, s. 54–74.

[173] *Top 3 challenges facing leaders today*, https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-3-challenges-facing-leaders-today [dostęp: 08.06.2024].

[174] L.A. Hill, G. Brandeau, E. Truelove, K. Lineback, *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston 2014, s. 168–182.

1. Lider ma nie tylko wykreować wizję i zaangażować podwładnych w jej urzeczywistnianie, lecz również wyzwolić w ludziach potencjał przedsiębiorczości, a następnie przełożyć go na innowacje będące efektem synergii współdziałania całego zespołu.
2. Zadaniem lidera jest stworzenie środowiska sprzyjającego permanentnemu powstawaniu innowacji. Aby to osiągnąć, konieczne jest skuteczne stymulowanie przedsiębiorczego ducha pracowników. Jest to zadanie wymagające, ponieważ opiera się na zdolności kreatywnego zarządzania zespołem.
3. Lider powinien przeformułować swoją rolę w organizacji – zrezygnować z bycia samotnym wizjonerem tworzącym atrakcyjne rozwiązania. Taka postawa jest często pożądana przez członków zespołu, którzy mogą jedynie rozwijać pomysły. By organizacja stała się prawdziwie i konsekwentnie innowacyjna, inicjatorzy pomysłów powinni być rozproszeni w całej organizacji.
4. Lider powinien zdawać sobie sprawę, że utworzenie innowacyjnej organizacji jest procesem wymagającym dużo wysiłku, długotrwałego zaangażowania i konsekwencji, co może być zarówno intelektualnie, jak i emocjonalnie wyczerpujące. Należy rozwijać umiejętności niezbędne do zainicjowania, a później kierowania tym procesem. Należą do nich między innymi: opanowanie technik pracy twórczej, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie stresem, prowadzenie twórczych dyskusji, zarządzanie czasem, posługiwanie się metodami heurystycznymi, improwizacja i odważne działanie, wychwytywanie wartościowych pomysłów oraz ich integrowanie.

Współcześni przywódcy muszą rozwijać wszystkie składowe swojego potencjału, gdyż samo doskonalenie podstawowych umiejętności nie wystarczy. Już na przełomie XX i XXI wieku formułowano wyzwania, którym będą musieli stawić czoła[175]:

- wykazywanie się głębokim zrozumieniem otaczającej rzeczywistości oraz samych siebie;

[175] E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997, s. 89; J.W. Work, *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania*..., s. 97–98.

- wzmocnienie emocjonalnej odporności, by móc radzić sobie z własnymi niepokojami oraz niepokojami innych związanymi z funkcjonowaniem w warunkach ciągłych zmian;
- tworzenie przyjaznego dla pracowników miejsca pracy, które wzmacnia ich zaangażowanie w rozwój organizacji, rozwijanie empatii i zrozumienia dla pracowników zróżnicowanych etnicznie, kulturowo i społecznie;
- kształtowanie wizji organizacji wspierającej rozwój kultury organizacyjnej i środowiska pracy;
- wzmocnienie motywacji do ciągłego uczenia się i uczestniczenia w procesie zmian;
- opracowywanie i wdrażanie różnorodnych metod rekrutacji i komunikacji wewnętrznej, które będą wspierać równość i sprawiedliwość;
- umiejętne delegowanie uprawnień władczych, zgodnie z wiedzą i umiejętnościami podwładnych;
- wykazywanie się pełnym zaangażowaniem w efektywne wykorzystanie potencjału zróżnicowanej załogi.

W ostatnich dwóch dekadach pojawiły się nowe koncepcje przywództwa uwzględniające uwarunkowania świata V.U.C.A., a obecnie świata B.A.N.I. Obecnie umiejętności radzenia sobie z kruchością, zmiennością, nieliniowością i niezrozumiałością środowiska biznesowego wymaga się od wszystkich pracowników organizacji, nie tylko od jej liderów. Powodem jest to, że w odniesieniu sukcesu organizacji kluczową rolę odgrywają zespoły, a nie pojedynczy błyskotliwi liderzy. Efektywność i innowacyjność organizacji wynikają z synergii, współpracy oraz różnorodności kompetencji i perspektyw, które wnoszą członkowie grup. Zgrane zespoły potrafią lepiej adaptować się do zmian, wspólnie rozwiązywać problemy i tworzyć trwałe wartości, co zwiększa możliwości osiągnięcia długoterminowych celów. W związku z tym akcent w pracy przywódcy przenosi się z opracowania wizji i komunikowania jej podwładnym na tworzenie i wykorzystanie ich potencjału osób. Czesław Sikorski nazywa takie podejście do przywództwa partycypacyjnym. Dwie podstawowe zasady tradycyjnego przywództwa – duży dystans władzy i niezawisłość decyzyjna przywódcy – zostały zakwestionowane. Na pierwszy plan wysuwa się umiejętność wykorzystania potencjału podwładnych. Jego zdaniem, jest to rewolucyjna zmiana w podejściu do przywództwa[176].

[176] C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów: od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 37.

Przeprowadzono wiele badań dotyczących skuteczności przywództwa partycypacyjnego, ale ich wyniki nie są wystarczająco przekonujące i spójne, aby wyciągnąć z nich jednoznaczne wnioski[177]. Biorąc pod uwagę przesłanki podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu, można założyć, że w niektórych sytuacjach partycypacja jest skuteczna, w innych natomiast nie. Ta forma przywództwa przyniesie pozytywne skutki, jeżeli podwładni podzielają cele i sposoby działania lidera, ufają mu i sobie nawzajem, są ambitni i chcą przyjmować na siebie odpowiedzialność w procesie delegowania władzy. Jednak to przede wszystkim od przywódcy zależy, czy partycypacja dojdzie do skutku. Powinien on zatem posiadać nie tylko chęć, lecz również kompetencje związane z delegowaniem uprawnień i obowiązków.

Rozwinięciem koncepcji przywództwa partycypacyjnego jest przywództwo rozproszone. Nie musi ono wynikać z pozycji zajmowanej przez osobę w hierarchii organizacyjnej. Przywódcą może być każdy, kto przyjmuje na siebie odpowiedzialność związaną z wykonaniem konkretnego zadania w określonej sytuacji. Po zakończeniu zadania ta osoba wraca do wcześniejszych obowiązków, niezwiązanych z funkcją przewodzenia[178]. Opierają się one na założeniu, że przywództwo w organizacji powinno być rozproszone. Oznacza to, że różni członkowie organizacji okresowo i dobrowolnie przyjmują na siebie różnego rodzaju obowiązki związane z oddziaływaniem na innych. Przywódcy powinni pomagać podwładnym w ich rozwoju, delegować im uprawnienia władcze, by mogli samodzielnie podejmować decyzje i stopniowo przygotowywać do wykonania zadań przywódczych[179].

Współczesne organizacje muszą być świadome ogromnych zmian, jakie niosą ze sobą czwarta i piąta rewolucja przemysłowa i odpowiednio się na te zmiany przygotować. Przemysł 4.0 wprowadził do świata organizacji inteligentne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, łączność w chmurze i analiza danych w czasie rzeczywistym. Przemysł 5.0 przenosi tę ewolucję na nowy poziom, łącząc świat rzeczywisty z wirtualnym, powodując dużą integrację między ludźmi, maszynami i procesami produkcyjnymi. Współpraca ludzi i inteligentnych maszyn łączy dokładność i szybkość automatyzacji przemysłowej

---

177 G. Yukl, *Leadership in Organizations*, s. 132.

178 S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 435.

179 A.K. Koźmiński, *W czasie globalnej stagflacji potrzebujemy rozproszonego przywództwa*, https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-andrzej-k-kozminski-przywodztwo-rozproszone/ [dostęp: 16.05.2024].

z kreatywnością, innowacyjnością i krytycznymi umiejętnościami myślenia człowieka[180]. Obydwie rewolucje wywołują istotne zmiany na rynku pracy i wymagają posiadania przez pracowników nowych kompetencji. Kompetencje techniczne będą w przyszłości tracić na znaczeniu na rzecz kompetencji osobistych.

Przywódcy także powinni dbać o wzbogacanie swoich kompetencji, być autentyczni, wspierający, wizjonerscy i współpracujący, tworzyć kulturę skupioną na człowieku, zorientowaną na rozwój, innowacyjność i cele[181]. Firma Accenture zajmująca się doradztwem biznesowym zaproponowała w 2022 r. ramy kompetencji liderów pod tytułem „ARC współczesnego przywództwa" (akronim ARC oznacza: *agile*, *responsible*, *connected*). Nacisk kładzie się na sześć kluczowych aspektów, a mianowicie[182]:

1. Zwinne przywództwo i przewodzenie poprzez przykład.
2. Przewodzenie z empatią wobec pracowników, zespołów i klientów.
3. Liderowanie w zakresie innowacji poprzez wykorzystanie technologii, sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, automatyzacji itp., które wzmacniają kompetencje przywódcze.
4. Przewodzenie ukierunkowane na cel w dłuższej oraz krótszej perspektywie.
5. Przewodzenie aktywizujące, oparte na współpracy oraz wspólnych przekonaniach dotyczących celu i tożsamości.
6. Przewodzenie w procesie decyzyjnym na wszystkich poziomach, tak aby wszyscy w organizacji mogli osiągać wyniki.

Zdaniem A. Piątkowskiej Rewolucja 4.0 zmusza organizacje, które chcą przetrwać i rozwijać się we współczesnej rzeczywistości, do zastanowienia się nad nową formą przywództwa. Od liderów wymaga się[183]:

- zrozumienia swoich mocnych stron i ograniczeń, pogłębiając w ten sposób własną samoświadomość;
- jak najgłębszego poznania i rozumienia swoich zespołów, by móc na nie skutecznie wpływać;
- zapewnienia pracownikom możliwości rozwoju osobistego i zawodowego;

---

180 E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami,* Politechnika Lubelska, Lublin 2020, s. 54–55; Przemysł 5.0: Dodawanie ludzkich krawędzi do branży 4.0, https://www.sap.com/poland/insights/industry-5-0.html [dostęp: 18.05.2024].

181 A.K. Mohapatra, A.S. Paila, N.V. Hiremath, *Dynamics of Competency Roadmap for Agile Leaders in Industry 5.0 Era*, „Orissa Journal of Commerce" 2022, Vol. 43, no. 3, s. 1–8.

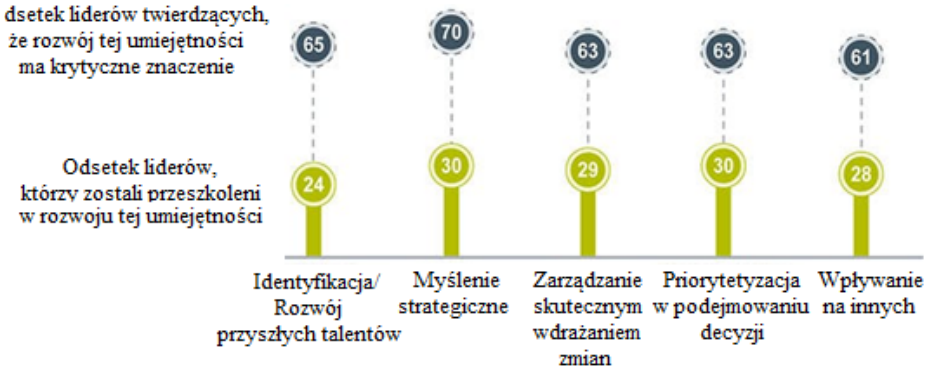
182 S. Hayward, T. Schneider, *The ARC of Modern Leadership by Simon Hayward and Tanarra Schneider*, www.accenture.com [dostęp: 22.05.2024].

183 A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA…*, s. 35–37.

- umiejętnego delegowania uprawnień, włączenia podwładnych w proces podejmowania decyzji, ale także zachęcania ich do brania odpowiedzialności za wykonywane zadania;
- motywowania współpracowników do uczestniczenia w kreowaniu wizji organizacji;
- prowadzenia otwartej komunikacji z pracownikami na wszystkich szczeblach zarządzania;
- budowania zaufania, zwiększania zaangażowania (poprzez docenianie) oraz rozumienia wzajemnych oczekiwań;
- stałego rozwoju kompetencji oraz wprowadzania zasad organizacji uczącej się; przedsiębiorczej i otwartej na eksperymenty;
- wspierania różnorodności, czyli tworzenia zespołów złożonych z ludzi o różnych kompetencjach, doświadczeniach, sposobach działania i opiniach;
- kształtowania wspierającej, skoncentrowanej na ludziach kultury organizacyjnej.

By sprostać tym wymaganiom, przywódcy powinni nieustannie rozwijać własne kompetencje oraz zdobywać nowe. A. Piątkowska opracowała wykaz 72 kompetencji lidera, które mogą przyczynić się do efektywnego realizowania funkcji przywódczych (tab. 2.3). Każdą kompetencję scharakteryzowano pod względem jej użyteczności.

W raporcie „Global Leadership Forecast 2023" pokazano, że niewielu liderów potrafi zapewnić rozwój organizacji niezbędny do sprostania kluczowym wyzwaniom globalnej gospodarki. Badania wykazały, że utrzymuje się krytyczna luka w zakresie pięciu umiejętności (ryc. 2.4).



Ryc. 2.4. Odsetek działów HR twierdzących, że mają silną kadrę do obsadzenia ról przywódczych

Źródło: *Global Leadership Forecast 2023*, https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023/leadership-skills [dostęp: 13.04.2024; tłumaczenie autorek].

Tabela 2.3. Spis kompetencji przywódczych w świecie V.U.C.A.

Kompetencje		
• Inteligencja emocjonalna • Zarządzanie ryzykiem • Elastyczność • Ciekawość poznawcza • Nadawanie sensu • Ekologia w działaniu • Przedsiębiorczość • Zarządzanie relacjami z interesariuszami • Komunikacja międzykulturowa • Inspirowanie • Kreowanie wspólnej wizji • Negocjacje • Świadomość biznesowa • Wspieranie innowacji • Wzmacnianie innych • Transparentność • Otwartość na informacje • Zaawansowana dojrzałość • Osobiste mistrzostwo • Mądrość • Zarządzanie kreatywnością • Dbanie o zespół • Integralność • Współczucie	• Zręczność interpersonalna • Motywowanie innych • Rozwój podwładnych • Delegowanie • Zręczność organizacyjna • Relacje z innymi • Zręczność polityczna • Zręczność strategiczna • Swobodna komunikacja z najwyższą kadrą zarządzającą • Wywieranie wpływu • Umiejętności prezentacji • Rozwój własny • Samoświadomość • Samokontrola • Dążenie do osiągnięć • Wspieranie różnorodności • Tworzenie więzi • Przywództwo na odległość • Zarządzanie wiedzą • Odporność psychiczna • Zaangażowanie • Myślenie systemowe • Poczucie pilności • Radzenie sobie z kompleksowością	• Radzenie sobie z niepewnością • Podejmowanie decyzji • Asertywność • Podejmowanie inicjatywy • Zdolności adaptacyjne • Myślenie analityczne • Rozwiązywanie problemów • Opanowanie • Zarządzanie konfliktem • Etyka i wartości • Organizacja pracy • Kreatywność • Łatwość uczenia się • Przewodzenie zespołowemu • uczeniu się • Słuchanie innych • Wytrwałość • Krytyczne myślenie • Współpraca • Komunikacja • Przywództwo • Odwaga • Przewodzenie zmianom • Planowanie • Budowanie efektywnych zespołów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Piątkowska, *Przywództwo w świecie VUCA…*, s. 253–274.

Pięć najważniejszych umiejętności przedstawionych w „Global Leadership Forecast 2023" odzwierciedlają konieczność jasnego komunikowania strategii swoim zespołom oraz angażowania pracowników i interesariuszy w sprostanie nadchodzącym wyzwaniom oraz uwarunkowaniom endogenicznym i egzogenicznym. Większość przywódców uważa, że te umiejętności są kluczowe, a nawet mają krytyczne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Jednak tylko 12% z nich deklaruje posiadanie wystarczających umiejętności we wszystkich pięciu obszarach. Tylko 29% badanych organizacji szkoli liderów w tych obszarach. Autorzy raportu sugerują, że rozwój kompetencji przywódców w tych kluczowych obszarach istotnie przyczyni się do wzmocnienia zdolności organizacji do przetrwania w trudnych okolicznościach. Taki wniosek jest uzasadniony badaniami. Przywódcy, którzy wykazali skuteczność we wszystkich pięciu umiejętnościach, znacznie częściej od pozostałych deklarują, że potrafią zaangażować i zatrzymać największe talenty, zapobiec wypaleniu pracowników, efektywnie pracować w bardzo niejednoznacznych sytuacjach oraz pewnie działać w cyfrowym środowisku

biznesowym. Co więcej, organizacje dbające o rozwijanie tych umiejętności z większym prawdopodobieństwem zostaną uznane za najlepsze miejsce pracy, co poprawia ich zdolność do przyciągania i zatrzymywania najlepszych talentów[184].

Współczesne organizacje chcą zatrudniać pracowników o ponadprzeciętnych kompetencjach, ponieważ to właśnie ludzie stanowią potencjał rozwoju jednostki. Coraz częściej mówi się o konieczności zarządzania talentami, który J.A. Cannon i R. McGee opisują jako „proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości"[185]. *Słownik języka polskiego* tak definiuje pojęcie „talent": 1) «wybitne uzdolnienie do czegoś»; 2) «człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi»[186]. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z podejściem atrybutowym, w drugim – z podmiotowym. Koncepcja zarządzania talentami jest oparta na tym drugim. Tak więc talent – to osoba szczególnie uzdolniona, wyróżniająca się, merytoryczna, posiadająca wiele zdolności, dynamicznie reagująca na pojawiające się zmiany oraz umiejętnie adaptująca się do nich, wykazująca gotowość do samorozwoju oraz pełnienia kluczowych ról w organizacji. Posiadane przez talenty umiejętności i uzdolnienia są bardzo trudne do skopiowania lub pozyskania przez konkurentów[187]. Talenty, czyli osoby znacznie przekraczające oczekiwania organizacji, stanowią niewielką część zatrudnionych – jedynie 3%, a w jednostkach odnoszących sukcesy – 5%[188]. Dlatego niezbędnym elementem działań przywódczych staje się identyfikacja, rozwój i pełne wykorzystanie potencjału utalentowanych pracowników. Konieczne jest stworzenie specjalnych programów zarządzania talentami. Ich celem powinno być takie ulokowanie pracowników na poszczególnych stanowiskach, by organizacja pozyskiwała korzyści wynikające z kompetencji i potencjału członków

---

184 *Global Leadership Forecast 2023*, https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023/leadership-skills [dostęp: 13.04.2024].

185 J. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 16.

186 *Talent,* [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent [dostęp: 10.06.2024].

187 T. Ingram, W. Glod, *Talent Management in Healthcare Organizations – Qualitative Research Results*, „Procedia Economics and Finance" 2016, nr 39, s. 339; A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016,s. 354; I. Tarique, R.S. Schuler, *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*, „Journal of World Business" 2010, Vol. 45, no. 2, s. 122–133.

188 L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, McGraw Hill LLC, New York 2010, s. 4, https://books.google.pl/books?id=Q_fe4s3kESUC [dostęp: 12.06.2024].

zespołu, a oni sam byli usatysfakcjonowani z przebiegu kariery zawodowej oraz realizowali swoje ambicje[189].

Ponad dwuletnie badania prowadzone przez ekspertów FranklinCovey wykazały, że przywódcy pełnią cztery role, które stanowią podstawę skutecznego przywództwa. W oparciu o te role najbardziej efektywni liderzy świadomie kierują sobą i swoimi zespołami[190]:

- *Rola 1: Wzbudzaj zaufanie*. Współpraca zespołowa opiera się na zaufaniu. Jego podstawę stanowią charakter i kompetencje przywódcy oraz kultura organizacji. Aby wzbudzać zaufanie, lider powinien pracować nad czterema filarami wiarygodności, którymi są: spójność, intencje, kwalifikacje i wyniki.
- *Rola 2: Stwórz wizję*. Skuteczni liderzy tworzą wizję, opracowują strategię, a następnie komunikują je w sposób angażujący i motywujący ludzi do ich realizacji.
- *Rola 3*: *Realizuj strategię*. Wprowadzanie strategii odbywa się wraz z zespołem i dzięki pracy zespołu. Przywódcy dostosowują sześć elementów: właściwi ludzie, właściwa struktura, właściwe nagrody, właściwe zasoby, właściwe decyzje, właściwe procesy.
- *Rola 4: Rozwijaj potencjał*. Skuteczni liderzy wzmacniają potencjał własny oraz członków zespołu, dzięki czemu poprawiają jego efektywność. W tym celu udzielają i przyjmują informacje zwrotne, ćwiczą kluczowe umiejętności coachingowe (słuchanie, zadawanie pytań i wzmacnianie) oraz tworzą plany coachingu. Stosując podejście coachingowe, przywódcy zamiast mówienia podwładnym, co należy zrobić, rozwijają ich potencjał i wzmacniają zdolność do samodzielnego działania. W ten sposób kształtują kolejnych liderów.

Wyzwania, z którymi borykają się przywódcy XXI wieku, są analizowane przez autorów raportów pod wspólnym tytułem *Global Human Capital Trends*. W 2019 r. zwrócono uwagę na to, że tradycyjne oczekiwania wobec przywództwa nadal mają swoje miejsce w obecnym środowisku pracy, należy jednak połączyć je z szeregiem nowych kompetencji. Ukształtowany w ten sposób nowy kontekst przywództwa XXI w. przedstawiono w tabeli 2.4.

W raporcie Deloitte „Global Human Capital Trends 2024" zwrócono uwagę na to, że przywódcy mogą odegrać kluczową rolę w zwiększeniu wyników biznesowych organizacji i efektywności ich członków. Dzisiejszy cyfrowy świat, jak nigdy wcześniej, stwarza wiele możliwości dzięki dostępowi do technologii

---

189 P. Iles, D. Preece, X. Chuai, *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*, „Human Resource Development International" 2010, Vol. 13, no. 2, s. 125–145.

190 FranklinCovey, *4 Role Lidera*, https://franklincovey.pl/4-role-lidera/ [dostęp: 20.06.2024].

i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych, rozwojowi neurotechnologii, powstaniu wirtualnych rozwiązań oraz sztucznej inteligencji. Radykalna digitalizacja miejsc pracy sprzyja osiąganiu przez pracowników większej efektywności i wydajności. Towarzyszy temu jednak nowe wyzwanie: przywódcy powinni się skupić nie tylko na ulepszaniu warunków i możliwości pracy dla członków załogi, ale także na tworzeniu ważnych dla nich wartości. Koncentracja na czynniku ludzkim pozwala połączyć ze sobą wiedzę o zmianach kształtujących przyszłość pracy z działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów biznesowych. Wymaga to uwzględniania w strategii organizacji siedmiu globalnych trendów *w zakresie kapitału ludzkiego na rok 2024* (tab. 2.5).

Porównując dane z raportów Human Capital Trends z lat 2019 oraz 2024, można zauważyć, że coraz więcej uwagi przywódcy powinni poświęcać kształtowaniu efektywnej pracy zróżnicowanych pod wieloma względami zespołów, kwestiom wzajemnego zaufania do siebie członków organizacji oraz ich bezpieczeństwu psychicznemu i cyfrowemu. John Guziak, lider zespołu ds. kapitału ludzkiego w Deloitte Polska podsumował to następująco: „Przedsiębiorstwa zmagają się z wieloma wyzwaniami, jednak kwestią fundamentalną jest to, by w kontekście pracy priorytetem stał się człowiek. To ludzie, znacznie bardziej niż jakiekolwiek aktywa fizyczne, sprawiają, że biznes prosperuje. Relacje międzyludzkie napędzają wszystko, co ma wartość dla organizacji: przychody, innowacje, wydajność, znaczenie marki, produktywność i wiele innych czynników. Dlatego należy mniej skupiać się na tym, ile korzyści ludzie przynoszą firmie, a bardziej na tym, ile korzyści firma zapewnia swoim pracownikom”[191].

Współcześni przywódcy powinni posiadać kompetencje pozwalające współtworzyć nową rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje. Świat B.A.N.I. stawia przed nimi wieloaspektowe i za każdym razem inne wyzwania. Wymaga to od nich mądrego, odpowiedzialnego przywództwa oraz holistycznego spojrzenia na otaczającą ich rzeczywistość biznesową. J. Morgan tak pisze o przywództwie w 2030 r.: będzie ono „opierać się na podstawowych, ugruntowanych zasadach i koncepcjach, czyli między innymi na wizji i kompetencjach niezbędnych do jej realizacji, ale przyszli przywódcy będą musieli nabywać nowe umiejętności i wypełniać swoją rolę z nowym nastawieniem”[192]. Na przyszłość przywództwa mają wpływ pewne trendy, których liderzy muszą być świadomi (tab. 2.6).

---

[191] *Human Capital Trends 2024. Raport Deloitte. Efektywność działania w świecie bez granic*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Human-Capital-Trends-2024.html [dostęp: 21.06.2024].

[192] J. Morgan, *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*, s. 40.

Tabela 2.4. Współczesne przywództwo jako połączenie tradycyjnych oczekiwań i nowych kompetencji

Tradycyjne oczekiwania wobec przywództwa		Nowe kompetencje przywódcze	Nowy kontekst przywództwa
Koncentracja na poszczególnych przywódcach i ich osobistym rozwoju	+	Koncentracja na przywódcach jako członkach zespołów i ich zdolności do wspierania i rozwijania efektywności zespołu	Tempo zmian wymaga, aby przywódcy ściślej ze sobą współpracowali w celu opracowywania zintegrowanych rozwiązań w szybko zmieniającym się środowisku
Najważniejsze są wyniki finansowe w odniesieniu do organizacji oraz akcjonariuszy	+	Dążenie do sukcesu biznesowego w ramach szerszego kontekstu społecznego; umiejętność tworzenia celów i komunikowania ich wielu interesariuszom	Zmiany demograficzne oraz zmiany dotyczące oczekiwań pracowników, szczególnie wśród pokolenia milenialsów, stanowią wyzwanie dla przywódców, aby skupiali się nie tylko na celach finansowych
Zarządzanie finansami i inwestycjami	+	Wyznaczanie kierunku oraz dostosowywanie się do szybko zmieniających się warunków rynkowych poprzez wykrywanie szans	Tempo zmian wymaga, aby liderzy byli w stanie pogłębiać swoje możliwości, aby osiągać i przekraczać ustalone cele finansowe
Uzyskanie spójnych i stabilnych wyników	+	Pewność siebie w sytuacjach złożonych i niejednoznacznych	Ciągłe pojawianie się nowych technologii oznacza, że liderzy muszą być w stanie działać i przewodzić w warunkach permanentnych innowacji oraz wysokiej niepewności
Realizowanie działań w zakresie marketingu i obsługi klienta	+	Rozpoznawanie i przewidywanie zmieniających się oczekiwań klientów i rynku	Zmieniające się oczekiwania klientów skłaniają przywódców do tworzenia osobistych relacji z klientami, które wykraczają poza produkt lub markę
Utrzymanie wydajności oraz efektywności operacyjnej	+	Wprowadzanie innowacji w celu ciągłego doskonalenia operacji oraz produktów/usług	Szybkie tempo zmian w różnych branżach zmusza przywódców do wprowadzania innowacji i doskonalenia w sposób ciągły, nigdy się niekończący
Zarządzanie ustrukturyzowanymi programami planowania kariery i rozwoju talentów	+	Finansowe i pozafinansowe motywowanie zróżnicowanego personelu; tworzenie możliwości rozwoju pracowników i nieliniowych ścieżek kariery, aby sprostać oczekiwaniom obecnych talentów	W warunkach zmian demograficznych oraz oczekiwań pracowników wyzwaniem dla przywódców jest utworzenie zróżnicowanej załogi, zdolnej do uczenia się przez całe życie, przemieszczania się między stanowiskami oraz nadawania pracy sensu
Nadzorowanie programów technologicznych, które umożliwiają realizację wspólnych procesów	+	Ciągłe poszerzanie własnej wiedzy technologicznej, aby wykorzystać możliwości cyfryzacji, zarządzania danymi i sztucznej inteligencji	Napływ nowych technologii wymaga, aby liderzy posiadali wiedzę techniczną niezależnie od zajmowanego stanowiska
Zarządzanie ryzykiem i jakością	+	Głęboka koncentracja na ryzyku i jakości na każdym stanowisku pracy oraz integracja tych działań	Zmieniające się oczekiwania klientów zmuszają przywódców do większej koncentracji na ryzyku i jakości, ponieważ każdy pojedynczy problem może szybko obniżyć wartość marki organizacji

Tabela 2.4. Współczesne przywództwo jako połączenie tradycyjnych oczekiwań i nowych kompetencji

Tradycyjne oczekiwania wobec przywództwa	Nowe kompetencje przywódcze	Nowy kontekst przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *2019 Deloitte Global Human Capital Trends,* s. 40, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/pr-global-human-capital-trends-2019.html [dostęp: 20.06.2024].

Tabela 2.5. Działania przywódców w odniesieniu do globalnych trendów 2024 r.

Trend	Działania przywódców
Zrównoważony rozwój pracowników	Zmiana tradycyjnego sposobu myślenia, który koncentruje się na czerpaniu wartości z pracowników, na tworzenie wartości dla pracowników. Uświadomienie sobie i pracownikom, że osiąganie korzyści biznesowych wynika z priorytetowego traktowania zrównoważonego rozwoju człowieka w organizacji
Więcej niż produktywność	Mierząc wyniki, należy szukać właściwej równowagi pomiędzy zrównoważonym rozwojem biznesu a człowiekiem, tworząc wspólne, wzajemnie wzmacniające się wyniki zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika
Paradoks przejrzystości	Wypracowanie równowagi między przejrzystością a prywatnością niezbędnej do zwiększania zaufania między pracownikiem a przywódcą. Nowe technologie przyczyniają się do większej przejrzystości procesów organizacyjnych. Przy odpowiedzialnym zarządzaniu może to stworzyć nowe możliwości mierzenia i podniesienia wydajności pracowników. Istnieje jednak duże niebezpieczeństwo nadużyć (naruszenie prywatności, kontrola oparta na sztucznej inteligencji, chęć obserwowania każdego ruchu pracowników) zmniejszających zaufanie
Deficyt wyobraźni	Wspieranie w sposób wymierny kreatywności, ciekawości, samodzielności, empatii podwładnych
Cyfrowy plac zabaw	Zwiększanie potencjału pracowników poprzez tworzenie tak zwanych „cyfrowych placów zabaw" – bezpiecznych przestrzeni, które zachęcają do celowego eksperymentowania i eksploracji nowoczesnych technologii cyfrowych. Daje to możliwość współpracy i odkrywania wielu możliwych wariantów przyszłości opartej na nowych technologiach. Chociaż pracownicy obawiają się, że technologia może zastąpić ich pracę, oczekują również, że generatywna sztuczna inteligencja pozwoli im skupić się na bardziej kreatywnych zadaniach
Mikrokultury w miejscu pracy	Łączenie w ramach kultury organizacyjnej mikrokultur, które mogą przyciągać i zatrzymywać największe talenty, łatwiej reagować na zmiany oraz lepiej zaspokajać unikalne potrzeby pracowników. W tym celu trzeba tworzyć różnorodne grupy robocze oraz zapewniać im zasoby potrzebne do ustanowienia własnych metod pracy (przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z wymogami regulacyjnymi)
Human Resources bez granic	Dążenie do przekształcenia HR z wyspecjalizowanej funkcji odpowiedzialnej za pracowników w dziedzinę bez granic, integrującą personel, biznes i interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Y. Van Durme, C. Commisso, J. Flynn, M. Griffiths, J. Guziak, *Evolving leadership to drive human performance*, Deloitte Insights 2024, Human Capital Trends 2024, www.deloitte.com/indights [dostęp: 20.06.2024]; *Human Capital Trends 2024. Raport Deloitte. Efektywność działania w świecie bez granic*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Human-Capital-Trends-2024.html [dostęp: 21.06.2024].

Tabela 2.6. Trendy kształtujące przywódców przyszłości

Trend	Sugestie dla przywódców
Sztuczna inteligencja i technologia	• Koncentrować się na ludzkim aspekcie przywództwa • Pomagać innym zrozumieć potencjalny wpływ sztucznej inteligencji i technologii na pracę i karierę • Zapoznać się z obszarami, w których technologia może być wykorzystana do zwiększenia wartości pracowników, nie skupiać się tylko na tym, gdzie może ich zastąpić • Poznawać i eksperymentować z różnymi technologiami • Poszukiwać obszarów, w których technologia może być wykorzystana do skuteczniejszego tworzenia pozytywnych doświadczeń pracowników • Postrzegać sztuczną inteligencję i technologie jako sprzymierzeńców organizacji
Tempo zmian	• Koncentrować się na ludzkim aspekcie przywództwa • Często opracowywać i testować nowe koncepcje • Ze spokojem podejmować wyzwania i nie bronić status quo • Zaakceptować niepewność i nie bać się podejmowania decyzji • Otaczać się ludźmi mądrzejszymi i zdolniejszymi • Zaangażować pracowników wszystkich szczebli i ról w kreowanie pomysłów oraz rozwiązywanie problemów • Budować sojusze z ludźmi i organizacjami • Dokonać przeglądu strategii, procedur i zasad obowiązujących w organizacji • Skoncentrować się na poprawie komunikacji i współpracy między rozproszonymi zespołami i interesariuszami • Obserwować tendencje mające wpływ na branżę, organizacje i karierę • Przyjąć do wiadomości, że nastała nowa normalność
Zasoby nowych talentów	• Inwestować w programy przekwalifikowywania pracowników i podnoszenia ich kwalifikacji • Starać się tworzyć zróżnicowane zespoły i zwracać uwagę na to, by ich członkowie mieli poczucie przynależności • Tworzyć programy, które pozwolą starszym pracownikom pozostać w organizacji, np. w charakterze instruktorów lub mentorów • Pomagać pracownikom zrozumieć, jak zmieniają się ich kariera i obowiązki na stanowiskach pracy oraz jakich umiejętności potrzebują, by pozostać ważnymi i wartościowymi członkami firmy • Tworzyć profile talentów i starać się określać, jakie stanowiska pracy i możliwości będzie miała organizacja w przyszłości; wykraczać poza obecne zapotrzebowanie na talenty • Starać się wiązać działania na rzecz różnorodności i inkluzywności, szkoleniowe i służące podnoszeniu kwalifikacji zawodowych z programami płacowymi i motywacyjnymi
Poczucie celu i znaczenia	• Rozróżniać pracę, cel, wpływ i znaczenie, te pojęcia nie są tożsame • Pomóc innym zrozumieć swoją pracę, jej cel, wpływ i znaczenie • Skoncentrować się na opowiadaniu historii, by pomóc pracownikom zrozumieć wpływ, jaki wywiera ich praca • Poznać lepiej swoich pracowników jako ludzi, by dowiedzieć się, co ich motywuje i napędza • Traktować cel, wpływ i znaczenie jako filary organizacji i z tym przeslaniem starać się przyciągać i zatrzymywać w niej wybitnie uzdolnionych pracowników • Rozważać możliwość przeprowadzenia własnych warsztatów i sesji szkoleniowych poświęconych zagadnieniom celu, wpływu i znaczenia
Moralność, etyka i przejrzystość	• Poznać własny kompas moralny • Komunikować znaczenie właściwych czynów oraz postępowania zgodnie z zasadami etyki i moralności • Udzielać wskazówek i wsparcia innym przywódcom oraz pracownikom, którzy nie radzą sobie z kwestiami etycznymi i moralnymi • Być transparentnym • Zajmować stanowisko, wyrażać własną opinię
Globalizacja	• Zdobywać doświadczenie w sprawowaniu przywództwa w różnych częściach świata przez cały czas trwania kariery zawodowej • Być otwartym na dotąd nieznane idee, kultury i ludzi, poznawanie ich traktować jako okazję do nauki, a nie jako coś, czego trzeba się obawiać • Wypracować sobie pełny obraz organizacji, zamiast skupiać się wyłącznie na jej konkretnym segmencie • Obserwować globalne makrotrendy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Morgan, *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*, s. 53–99.

Współczesne organizacje stoją przed niezwykle trudnymi wyzwaniami, które wymagają równoważenia stabilności z dynamiką, porządku z chaosem oraz skupienia się równocześnie na procesach zewnętrznych i wewnętrznych. Przywódcy muszą posiadać dogłębną wiedzę o trendach rynkowych i procesach organizacyjnych, aby tworzyć skuteczne wizje rozwoju[193]. Peter Drucker podkreślał, że „zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich"[194]. Sukces lub niepowodzenie organizacji często jest bezpośrednio przypisywane jej liderom. Każdy sukces zwiększa ich wiarygodność, podczas gdy każda porażka może poważnie pogorszyć wizerunek, tak ich osobisty, jak i całej organizacji. Aby skutecznie funkcjonować w hiperturbulentnej i złożonej rzeczywistości, przywódca musi nie tylko posiadać odpowiednie kompetencje, ale również umiejętnie budować swoją markę osobistą. Osoby na kluczowych stanowiskach kształtują strategiczne kierunki działania. Ich działania przekładają się na wizerunek organizacji, jej kulturę i wartości. Silna marka osobista przywódcy, oparta na autentyczności, etyce oraz zdolnościach interpersonalnych, może sprzyjać zwiększaniu zaufania interesariuszy do organizacji i jej modelu biznesowego, ułatwiać nawiązywanie relacji oraz budować lojalne, zaangażowane zespoły. W tym kontekście osobowość i wartości lidera stają się niejako „twarzą" organizacji, a jego sposób zarządzania, komunikacji i podejmowania decyzji wpływa bezpośrednio na jej wizerunek.

[193] E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, s. 51.

[194] P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000, s. 73.

3. Rozwój koncepcji marki osobistej

3.1. Zróżnicowanie podejść do koncepcji marki osobistej

Dzisiejsza praktyka gospodarcza i rynek pracy funkcjonują w sposób inny niż jeszcze pięćdziesiąt lat temu. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. To, co w opowieści o marce osobistej wydaje się jednak istotne, to przeniesienie akcentów związanych z odpowiedzialnością jednostki za kształtowanie własnej ścieżki rozwoju i kariery zawodowej. Ten przymus budowania własnej tożsamości[195], również zawodowej, stanowi według Anthony'ego Giddensa jedną z przyczyn dzisiejszej ludzkiej kondycji, jak również kondycji świata, który jesteśmy w stanie budować. Z przymusem tym wiąże się wolność wyboru tego, kim się jest, jaką pracę się wykonuje, gdzie się ją wykonuje i na jakich zasadach. Nie jest to oczywiście wybór całkowicie dowolny, zawsze jest bowiem zawieszony w jakichś realiach kulturowo-społecznych czy rynkowych. Zakres tego wyboru jest jednak o wiele szerszy niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Na tym gruncie wykiełkowała koncepcja marki osobistej, a w jej DNA przeplatają się wątki związane zarówno z rozwojem osobistym jednostki, jak i całą gamą praktyk marketingowych.

Marka osobista to termin definiowany przynajmniej na kilka sposobów. Niektórzy autorzy uznają, że jest to „zbiór cech jednostki (atrybuty, wartości,

[195] A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

przekonania itp.) przedstawiony w postaci różnicujących narracji i obrazów z zamiarem ustanowienia przewagi konkurencyjnej w umysłach docelowych odbiorców”[196]. Definicja ta podkreśla zarówno: 1) składowe, które stanowią o treści marki i można je odnieść bezpośrednio do osoby, która jest podmiotem marki osobistej, 2) sposób jej komunikacji, jak również 3) cel. Wszystko to prezentowane jest z perspektywy czysto rynkowej, nie zawężając jednak działania do żadnego określonego pola. W grupie definicji ukierunkowanych marketingowo znajdują się zarówno takie, które bezpośrednio kojarzą pojęcie marki osobistej z osobą, jak i takie, które źródło marki osobistej nadal plasują w osobie (imię i nazwisko lub pseudonim), traktują jednak markę osobistą jako zasób, który może funkcjonować w oderwaniu od osoby. Praktyka gospodarcza zresztą dostarcza tu empirycznych dowodów, choćby w postaci historii Halstona (Roy Halston Frowick), amerykańskiego projektanta, który po zdobyciu międzynarodowej sławy w 1973 roku traci kontrolę nad własnym nazwiskiem, by ostatecznie stracić prawo do posługiwania się nim w działalności zawodowej. Drugą dużą grupą definicji są te skoncentrowane na zachowaniach autoprezentacyjnych. Zróżnicowane źródła teoretyczne postrzegania koncepcji marki osobistej przekładają się na zróżnicowany język, z jakiego korzystają autorzy do opisu tego zjawiska. W ujęciu marketingowym są to często: obietnica, rynek, oczekiwania odbiorców. W ujęciu autoprezentacyjnym – wizerunek, wrażenie, reputacja[197]. Trzecim wyłaniającym się nurtem jest ujęcie rozwojowe, gdzie marka osobista stanowi pewną oś rozwoju zawodowego.

Niektórzy autorzy podział definicji widzą jeszcze gdzie indziej, a więc uznają, że główne sposoby ujmowania terminu ‘marka osobista’ mieszczą się w następujących grupach: 1) zbiór indywidualnych cech, 2) wizerunek w oczach innych, 3) obietnica wartości, 4) czy wreszcie rezultat procesu[198].

Warto podkreślić również, że większość definicji ukutych w przestrzeniach dyskursu zarządzania i marketingu charakteryzuje się neutralnym bądź pozytywnym zabarwieniem. Te, które powstają w przestrzeniach socjologii czy filozofii, częściej prezentują krytyczne podejście do koncepcji marki osobistej. Wydaje się, że zdefiniowanie marki osobistej w sposób niebudzący wątpliwości jest dziś kluczowe nie tylko ze względu na możliwości prowadzenia rzetelnych badań

---

196 S. Gorbatov, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology” 2018, Vol. 9, no. 2238, s. 6.

197 *Ibidem.*

198 W. Muszyńska, *Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, t. 66, nr 4, s. 111.

i analiz w tym zakresie, ale być może przede wszystkim ze względu na potencjalne skutki społeczne błędnego rozumienia takich koncepcji. Coraz więcej bowiem spotkać można opinii, które wybrzmiewają w tonie „Twoja Marka Osobista jest kluczem do bycia radosną i spełnioną osobą”[199]. Mylenie zaś marki osobistej lub próba zastępowania nią tożsamości osobistej nie może skończyć się dobrze.

Termin ‘marka osobista’ jest nierozerwalnie związany z terminem ‘budowanie marki osobistej’. Marka osobista to efekt procesu budowania marki osobistej, który w ogólnym ujęciu uznawany jest jako strategia sukcesu zawodowego[200]. Sposób definiowania jednego i drugiego terminu będzie miał wpływ na całokształt podejmowanych działań, jak i obszary analizy. Tabela 3.1 prezentuje zestawienie wybranych sposobów definiowania obu terminów.

Sposoby analizy marki osobistej można również szeregować na kontinuum proces–rezultat. W ujęciu procesowym nacisk kładziony jest na poszczególne etapy procesu, jego wewnętrzną dynamikę i uwarunkowania. Ujęcie rezultatowe koncentruje się raczej na efekcie końcowym, porównywaniu osiąganych i zakładanych wyników czy analizie i klasyfikacji modeli, w tym wizerunków marek osobistych. Wiele prac odnosi się zarówno do wymiaru procesowego, jak i rezultatowego, część skupia się tylko na jednym aspekcie zjawiska.

To, co w koncepcji marki osobistej w sposób naturalny powinno stać na pierwszym miejscu to podmiot, który jest przyczyną, projektantem i wykonawcą wszystkich procesów markotwórczych, a więc jednostka-osoba. Nie bez znaczenia wydaje się również przymiotnikowa forma ‘osobista’. ‘Osobisty’ bowiem to odnoszący się do danej osoby, dokonany przez daną osobę[201] czy należący do danej osoby i do żadnej innej[202]. Niepowtarzalność i jej indywidualny charakter zaszyte są już nie tylko w podstawowych funkcjach *marki*, ale i w *osobistym* jej wydźwięku nierozerwalnie związanym z podmiotem, który ową markę buduje. W tym kontekście marka osobista jest silnie związana z jednostką, a więc i ze wszystkim, co stanowi o jej indywidualności – tożsamością, osobowością, historią, celami, wyzwaniami dnia codziennego.

---

199 D. Deląg, *Twoja Marka Osobista, jest kluczem do bycia radosną i spełnioną osobą*, 29.04.2024, https://www.instagram.com/dorota_delag/reel/C6TkOo4oVLj/ [dostęp: 30.04.2024].

200 M.A. Parmentier, E. Fischer, A.R. Reuber, *Positioning person brands in established organizational fields*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2013, Vol. 41, no. 3, s. 373–387.

201 *Osobisty*, [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/osobisty;2496534.html [dostęp: 05.02.2025].

202 *Osobisty*, [w:] *Wielki słownik języka polskiego,* Instytut Języka Polskiego PAN b.d., https://wsjp.pl/haslo/podglad/5203/osobisty/4887802/indywidualny [dostęp: 05.02.2025].

Tabela 3.1. Zestawienie definicji marki osobistej i procesu jej budowania

Termin	Definicja
Marka osobista (*personal brand*)	• „zbiór cech jednostki (atrybuty, wartości, przekonania itp.) przedstawiony w postaci różnicujących narracji i obrazów z zamiarem ustanowienia przewagi konkurencyjnej w umysłach docelowych odbiorców"[203] • imię i nazwisko konkretnej rzeczywistej osoby połączone ze wszystkimi pojęciami mającymi na celu identyfikację tej osoby i odróżnienie jej od innych osób[204] • „sposób, w jaki chcemy być postrzegani przez pracodawców, potencjalnych pracodawców, klientów, rówieśników i inne osoby w celu zwiększenia krótko- i długoterminowych perspektyw kariery"[205] • suma posiadanych wizualnych, emocjonalnych, naturalnych i kulturowych wizerunków lub atrybutów związanych z osobą, firmą, produktem lub usługą[206] • retorycznie przekonująca wersja samego siebie; forma autoprezentacji skoncentrowana wyłącznie na przyciąganiu uwagi i zdobywaniu wartości kulturowej i pieniężnej; ukierunkowany proces wysoce stylizowanej auto-konstrukcji[207] • zbiór skojarzeń zidentyfikowanych z konkretną osobą[208] • jasna koncepcja, która przychodzi na myśl za każdym razem, gdy ludzie o nas myślą[209] • „indywidualny, niematerialny zasób zdefiniowany jako imię prawdziwej osoby (lub pseudonim) w połączeniu ze wszystkimi pojęciami mającymi na celu identyfikację i odróżnienie tej osoby od innych dzięki jej autentyczności"[210]

[203] S. Gorbatov, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding...*, s. 6.

[204] W. Kucharska, *Consumer social network brand identification and personal branding. How do social network users choose among brand sites?*, „Cogent Business & Management" 2017, Vol. 4, no. 1, 1315879.

[205] J.R. Evans, *A strategic approach to self-branding,* „Journal of Global Scholars of Marketing Science" 2017, Vol. 27, no. 4, s. 271–272.

[206] O. Omojola, *Audience Mindset and Influence on Personal Political Branding*, „Journal of Social Sciences" 2008, Vol. 16, no. 2, s. 127–134.

[207] A. Hearn, *'Meat, Mask, Burden': Probing the contours of the branded 'self'*, „Journal of Consumer Culture",2008, Vol. 8, no. 2, s. 197–217; A. Hearn, *Insecure: Narratives and economies of the branded self in transformation television*, „Continuum" 2008, Vol. 22, no. 4, s. 495–504.

[208] M.A. Parmentier, E. Fischer, *How athletes build their brands,* „International Journal of Sport Management and Marketing" 2012, Vol. 11, no. 1–2, s. 106.

[209] M. Gander, *Managing your personal brand*, „Perspectives: Policy and Practice in Higher Education" 2014, Vol. 18, no. 3, s. 99–102.

[210] W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy: the interrelationship between corporate and employee brands*, Routledge Taylor and Francis Group, New York 2022, (glossary, xiv).

Tabela 3.1. Zestawienie definicji marki osobistej i procesu jej budowania

Termin	Definicja
Budowanie marki osobistej (*personal branding*)	• różnorodne działania podejmowane przez jednostki w celu zaistnienia na rynku, zwykle w celu uzyskania atrakcyjnej pracy[211] • zarządzanie rozszerzonym JA[212] • zaplanowany proces, w którym ludzie podejmują wysiłki, aby „się sprzedać" (*market themselves*)[213] • wykorzystanie narracji tożsamościowych jednostek do celów związanych z karierą i zatrudnieniem[214] • odkrywanie własnej tożsamości zawodowej, budowanie wartości, którymi dana osoba kieruje się w sposób trwały, niezależnie od zmian miejsca pracy[215] • tworzenie i rozwijanie odrębnych wartości w sposób, który czyni je atrakcyjnymi i odróżniającymi od innych, w celu nadania im łatwo rozpoznawalnej, wyraźnej tożsamości, przekazywanej docelowym klientom w sposób, który wywołuje u nich dobrą wolę[216] • tworzenie odłączalnego, nadającego się do sprzedaży obrazu lub narracji, która skutecznie rozpowszechnia znaczenia kulturowe[217]

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Gorbatov, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology" 2018, Vol. 9, no. 2238, s. 1–17; W. Kucharska, P. Mikołajczak, *Personal branding of artists*, „Journal of Product & Brand Management" 2018, Vol. 27, no. 3, s. 249–261.

Powiązana nie oznacza równoznaczna czy tożsama[218]. Stopień tego powiązania może być na różnych etapach rozwoju marki osobistej bardzo zróżnicowany. Relacja marka–osobista–jednostka na początku rozwoju marki wydaje się, przynajmniej potencjalnie, silniejsza niż np. w momencie, kiedy jednostka decyduje się na sygnowanie własnym imieniem i nazwiskiem produktów fizycznych luźno powiązanych z podstawowym obszarem działania marki. Tak jest chociażby w przypadku butów firmowanych przez sportowców własnymi

[211] I.D.H. Shepherd, *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*, „Journal of Marketing Management" 2005, Vol. 21, no. 5–6, s. 589–606.

[212] R.W. Belk, *Extended Self in a Digital World*, „Journal of Consumer Research" 2013, Vol. 40, no. 3, s. 477–500.

[213] M. Khedher, *Personal branding phenomenon,* „International Journal of Information, Business and Management" 2014, Vol. 6, no. 2, s. 20.

[214] A.K. Brooks, C. Anumudu, *Identity Development in Personal Branding Instruction: Social Narratives and Online Brand Management in a Global Economy,* „Adult Learning" 2016, Vol. 27, no. 1, s. 23–29.

[215] M. Sidor-Rządkowska, *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2016, t. 2, nr 40, s. 14.

[216] O. Omojola, *Audience Mindset and Influence on Personal Political Branding...*

[217] A. Hearn, *'Meat, Mask, Burden'...; Idem, Insecure: Narratives...*

[218] A. Walczak-Skałecka, *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej,* Rozprawa doktorska Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2022, s. 130–139, http://bc.umcs.pl/dlibra/publication/49858/edition/46152/content.

nazwiskami. A przecież to właśnie imię i nazwisko, ewentualnie pseudonim, są podstawowymi kotwicami mentalnymi w przypadku marek osobistych. To również właśnie imię i nazwisko stanowią jeden z elementów definiujących jednostkę jako członka określonej społeczności czy jako jednostkę w sensie ogólnym. Jeśli więc te podstawowe atrybuty zostają całkowicie oderwane od jednostki, to kim pozostaje człowiek bez swojego imienia i nazwiska, a czym jest jego imię i nazwisko bez niego samego? Nie o to chodzi, by znaleźć odpowiedzi na te pytania na kartach niniejszego opracowania, ale by te pytania w ogóle wybrzmiały. Jeśli bowiem będziemy poszukiwać miejsca koncepcji marki osobistej w teorii przywództwa, to zarówno te, jak i wiele innych pytań należy przynajmniej zaakcentować, na część zaś bez wątpienia odpowiedzieć.

Ta wielopoziomowość i wieloaspektowość możliwych interpretacji sprawia, że markę osobistą można rozpatrywać pod kątem następujących znaczeń[219]:

- marka osobista jako imię i nazwisko;
- marka osobista jako system wartości;
- marka osobista jako nośnik wartości;
- marka osobista jako osobowość;
- marka osobista jako autorytet;
- marka osobista jako relacja;
- marka osobista jako skrót myślowy i decyzyjny;
- marka osobista jako reduktor ryzyka;
- marka osobista jako logo;
- marka osobista jako instrument prawny;
- marka osobista jako konstrukt ewoluujący.

Co więcej, nie jest to jedyny termin wykorzystywany przez teoretyków czy praktyków. Wśród innych, coraz częściej stosowanych określeń, pojawiają się w języku polskim 'marka własna', 'marka osoby', 'prywatna marka'. W języku angielskim można spotkać zaś: 'human brands', 'celebrity brands', 'personal brands' oraz 'person-brands'. Interesujący jest fakt, że pojęcia te czasem bywają stosowane zamiennie, istnieją jednak i takie koncepcje, które starają się odnaleźć granice i powiązania pomiędzy poszczególnymi terminami. Bazując na badaniach dotyczących między innymi przemian narracji i celów, jakie kierowały osobami biorącymi udział w badaniu na przestrzeni kilku lat w ich aktywności

[219] Opracowanie własne na podstawie obszarów znaczeniowych marki – por. U.K. Maurya, P. Mishra, *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*, „European Journal of Business and Management" 2012, Vol. 4, s. 122–133.

blogowej[220], Maria Osorio z zespołem wysunęli tezę, że markę osobistą (*personal brand*) można traktować jako etap początkowy pewnego procesu, który prowadzi do ukształtowania ludzkiej marki (*human brand*). Terminy te traktuje się jako dwa skrajne punkty pewnego kontinuum, gdzie początek zakorzeniony jest w uświadomieniu przez jednostkę potencjalnie pożądanego Ja, koniec zaś oznaczać ma ostateczne skonstruowanie marki ludzkiej, która wyłoni się z jednostki. Sama transformacja miałaby polegać na zdobywaniu rozpoznawalności i ustanawianiu autorytetu, rosnącej liczbie odbiorców, odnoszeniu sukcesów czy rozpoczęciu i ekspansji komercjalizacji marki[221]. W tym miejscu należałoby jednak zadać pytanie, czy wszystkie wymienione elementy nie są celami bądź efektami każdego procesu markotwórczego. Jeśli tak jest, to różnic między terminem marka osobista (*personal brand*) a marka ludzka (*human brand*) należałoby szukać nie w przebiegu procesu budowania marki, a raczej pomiędzy istotą określeń 'osobista' (*personal*) i 'ludzka' (*human*). Te rozważania nie są błahe choćby z jednego powodu. Za przytoczonym wywodem kryje się bowiem założenie, które można spotkać u wielu autorów, zarówno w pracach naukowych, jak i tych o charakterze praktycznym. Założenie to można zgrabnie ująć w marketingowym porzekadle – „marka jest jak pogoda, zawsze jest jakaś". Wioletta Kucharska pisze np. „wszyscy mamy markę osobistą, czy tego chcemy czy nie, ponieważ «ludzie mówią» i stale nas brandują ze swojej natury. I tak po prostu działa ludzkość, więc jest to naturalna siła, z którą nie warto walczyć"[222]. Takie podejście wydaje się o tyle kuszące, że pole analizy znacząco się rozciąga – w tym ujęciu bowiem każdy człowiek posiada markę osobistą, ale nie każdy dba o nią świadomie[223]. Trudno nie zgodzić się z tym, że w ludzkiej naturze leży komunikacja pomiędzy jednostkami i że często treść tej komunikacji dotyczy innych jednostek. To, czy jednak plotkowanie, komentowanie cudzych działań lub reputacji w sferze osobistej lub zawodowej rzeczywiście można (lub powinno) nazywać się „brandowaniem", jest już wątpliwe. Warto również zadać kolejne pytania – jakie są konsekwencje takiego podejścia dla myślenia jednostki o sobie samym, a także czy koncepcja marki

---

220 A. Erz, A.-B. Heeris Christensen, *Transforming Consumers into Brands: Tracing Transformation Processes of the Practice of Blogging*, „Journal of Interactive Marketing" 2018, Vol. 43, s. 74.

221 M.L. Osorio, E. Centeno, J. Cambra-Fierro, *A thematic exploration of human brands: literature review and agenda for future research*, „Journal of Product & Brand Management" 2020, Vol. 29, no. 6, s. 696.

222 W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy*..., s. 27.

223 H.K. Rampersad, *Ty – marka inna niż wszystkie*, tłum. M. Witkowska, Helion, Gliwice 2010.

osobistej jest w rzeczywistości potrzebna każdej osobie? Dotychczasowe badania prowadzą do dwóch wniosków. Po pierwsze, to, czy jednostka postrzega siebie jako markę osobistą, może wpływać na szeroko rozumianą jakość jej życia. Po drugie, nie każda jednostka potrzebuje angażować się w działania związane z budowaniem marki osobistej, a wśród tych, którzy potencjalnie mogliby z takich działań skorzystać, znajdują się takie jednostki, które świadomie tego nie robią (trudno więc analizować ich poczynania w ramach koncepcji marki osobistej).

Do przeprowadzenia analizy powiązań między koncepcją marki osobistej a teorią przywództwa potrzebne jest jednak zdefiniowanie marki osobistej. Przyjmijmy więc, że *marka osobista to możliwa do zidentyfikowania osoba, która świadomie podejmuje działania ukierunkowane na zdefiniowanie, wytworzenie i zakomunikowanie poprzez autonarrację wartości, które przez określoną grupę odbiorców potencjalnie mogą zostać uznane za najpełniej zaspokajające ich potrzeby*.

Definicja ta zakłada, że wysiłki podejmowane przez jednostkę są ukierunkowane i celowe. Nie musi to jednak oznaczać, że jednostka posługuje się określeniami marka osobista czy budowanie marki osobistej dla opisania własnych działań. To rozróżnienie wydaje się o tyle istotne, że koncepcja marki osobistej jest pojemnym konstruktem, skupiającym szereg działań z różnych obszarów rozwoju zawodowego, a być może i osobistego (np. rozwijanie kompetencji komunikacyjnych), których efekt ostatecznie wpływa na to, że dana jednostka jest postrzegana przez odbiorców jako marka osobista, a z czasem sama również skłonna jest do takiego postrzegania siebie[224].

3.2. Marka osobista jako instrumentarium rozwoju kompetencji osobistych

Jak pokazuje praktyka gospodarcza, markę osobistą można budować w wielu przestrzeniach aktywności zawodowej. Rozważania teoretyczne również nie ograniczają się do jakiejś jednej określonej grupy zawodowej. Analizy takie

[224] A. Walczak-Skałecka, *Marka osobista – narzędzie czy zwieńczenie rozwoju zawodowego?*, „Journal of Modern Science" 2023, t. 54, nr 5, s. 147–162.

czyni się zarówno wśród samych naukowców[225], polityków[226], sportowców[227], artystów[228], arystokratów[229], przedsiębiorców, samozatrudnionych[230], menedżerów różnych szczebli[231], jak i różnego rodzaju twórców, zarówno internetowych[232], jak i choćby pisarzy[233]. W zależności więc od tego, jaką grupę czy rodzaj wartości dostarcza jednostka budująca markę osobistą, możemy mówić o zróżnicowanych modelach marki osobistej. Między innymi są to: ekspert, celebryta, artysta, twórca, hustler, aktywista czy inspirator[234]. Każdy z wymienionych modeli wymaga innego rodzaju wiedzy eksperckiej, co nie zawsze jest oczywiste w przypadku takich modeli, jak celebryta czy inspirator. Wiedza ekspercka czy specjalistyczna to nie zawsze bowiem wiedza pozyskana w ramach edukacji formalnej. Niejednokrotnie cenna okazuje się wiedza, którą można posiąść jedynie poprzez przebywanie w określonym środowisku czy wieloletnią praktykę.

---

225 L. González-Solar, *Marca personal en entornos académicos*, „Anales de Documentación" 2018, Vol. 21, no. 2, s. 1–15; I. Shyle, *Personal Branding of Professors in Social Media: A Choice or a Necessity in Our days?*, [w:] *Springer Proceedings in Business and Economics, 2nd International Conference on Brand, Label, and Product Intelligence (COBLI)*, Springer International Publishing, Cham 2022, Brand, Label and Product Intelligence, s. 207–220.

226 P. Butler, P. Harris, *Considerations on the evolution of political marketing theory*, „Marketing Theory" 2009, Vol. 9, no. 2, s. 149–164.

227 M.A. Parmentier, E. Fischer, *How athletes build their brands*, s. 106–124.

228 H.L. Cocker, E.N. Banister, M.G. Piacentini, *Producing and consuming celebrity identity myths: unpacking the classed identities of Cheryl Cole and Katie Price*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 502–524; W. Kucharska, P. Mikołajczak, *Personal branding of artists and art-designers: necessity or desire?*, „Journal of Product & Brand Management" 2018, Vol. 27, no. 3, s. 249–261; S. Mills, A. Patterson, L. Quinn, *Fabricating celebrity brands via scandalous narrative: crafting, capering and commodifying the comedian, Russell Brand*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 599–615.

229 C.C. Otnes, P. Maclaran, *Royalty: marketplace icons*, „Consumption Markets & Culture" 2018, Vol. 21, no. 1, s. 65–75.

230 A. Gandini, *Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy*, „Marketing Theory" 2016, Vol. 16, no. 1, s. 123–141.

231 N. Nanton, J.W. Dicks, *Purpose and power of the CEO brand*, [w:] M. Fetscherin (ed.), *CEO Branding: Theory and Practice*, Routledge, New York and London 2015, s. 21–29; A. Górska, G. Mazurek, *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity: evidence from Poland*, „Oeconomia Copernicana" 2021, Vol. 12, no. 2, s. 499–523; W. Muszyńska, Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej..., s. 106–120

232 M.L. Brewster, M. Sklar, *'Brand, community, lifestyle': Fashioning an authentic, body positive influencer brand on Instagram*, Intellect 2022.

233 G. Nowakowska, *Budowanie marki osobistej na przykładzie marki Macieja Bodnara*, „Marketing i Rynek" 2019, nr 8, s. 25–37.

234 A. Walczak-Skałecka, *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej*, s. 131–134.

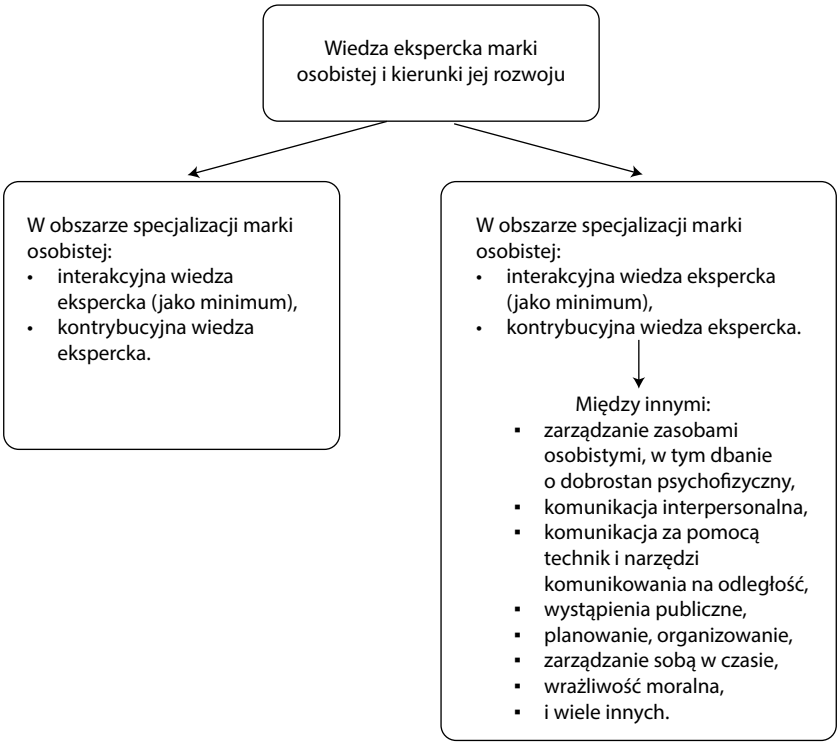
Między innymi takie spostrzeżenia czyni Henry Collins[235]. Oznacza to więc z jednej strony, że aktywność zawodowa, bez względu na jej charakter, pozwala na przyswojenie wiedzy specjalistycznej w jakimś zakresie, choć z pewnością zarówno zakres, jak i głębokość tej wiedzy będzie zależała od wielu czynników. Z drugiej strony, oznacza to również, że świadome budowanie marki osobistej w jakimkolwiek modelu, a więc dostarczanie określonej wartości własnym odbiorcom, będzie wymagała jakiegoś poziomu wiedzy specjalistycznej w tym określonym obszarze, jak również, co wydaje się wysoce prawdopodobne, ciągłego poszerzania wiedzy w tym zakresie. Ekspert to osoba, która nabywa wiedzę z książek czy kursów. To jednak również osoba, która nabywa wiedzę milczącą, co możliwe jest tylko w interakcji z innymi ekspertami. Zarządzania można i należy uczyć się na bazie książek i kursów. Nie da się jednak przecenić wartości wiedzy, jaką może przekazać doświadczony menedżer czy grupa doświadczonych menedżerów, z którymi jednostka może wchodzić w codzienne interakcje. To właśnie jest milcząca wiedza interakcyjna. Wiedza ta ogranicza się jednak do możliwości udziału w debacie toczonej w jakimś środowisku, nie oznacza bowiem jeszcze praktycznego wykorzystania tej wiedzy. Potencjał wiedzy, która nigdy nie przesunie się w stronę umiejętności czy kompetencji społecznych z czasem maleje. Nie wystarczy więc coś wiedzieć, trzeba jeszcze z tej wiedzy korzystać. Kontrybucyjna wiedza ekspercka jest więc niczym innym, jak wykorzystywaniem wiedzy w praktyce – praktykowaniem z innymi praktykami, co prowadzi do rozwoju jakiegoś obszaru wiedzy eksperckiej (w tym sensie naukowcy są tak samo praktykami, jak menedżerowie – różni ich jedynie obszar ekspertyzy). „Można być więc ekspertem interakcyjnym w dziedzinie specjalistycznej, nie będąc zarazem ekspertem kontrybucyjnym w tej dziedzinie (choć wszyscy eksperci kontrybucyjni są także ekspertami interakcyjnymi, skoro muszą znać specjalistyczny język używany w danej dziedzinie, do której rozwoju się przyczyniają)”[236].

Budowanie marki osobistej wymaga jednak nie tylko wiedzy z zakresu podstawowej działalności zawodowej jednostki. Budowanie marki osobistej wymaga również innego rodzaju wiedzy eksperckiej. Nie każdy bowiem doskonały chirurg czy prawnik wie i potrafi markę osobistą zbudować. Jest to oddzielna dziedzina wiedzy, na którą składa się stosunkowo szeroka i zróżnicowana grupa kompetencji.

---

[235] H. Collins, *Czy wszyscy jesteśmy ekspertami?*, tłum. E. Bińczyk, J. Grygieńć, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

[236] *Ibidem*, s. 85.



Ryc. 3.1. Główne składowe i kierunki rozwoju wiedzy eksperckiej marki osobistej
Źródło: opracowanie własne.

Osoby podejmujące działania w zakresie budowania marki w oczywisty sposób muszą posiąść przynajmniej podstawową wiedzę w obszarze teorii marki oraz mechanizmów markotwórczych lub szerzej marketingowych, jak również sprzedażowych. Oprócz wiedzy konieczna jest tu również konkretna umiejętność zastosowania informacji, które jednostka posiada. To zaś często wiąże się z koniecznością testowania różnych podejść, technik i narzędzi, w które współczesny marketing obfituje. Próbując choć w niewielkim stopniu zrozumieć to wyzwanie, można wyobrazić sobie programistę, który pragnąc budować swoją markę osobistą dla maksymalizacji korzyści na bardzo już dziś konkurencyjnym rynku IT, powinien przyswoić wiedzę i umiejętności przynajmniej z zakresu:

- definiowania wartości, jakie ma nieść ze sobą marka;
- formułowania i reformułowania własnej oferty, bez względu na to, czy jest to osoba samozatrudniona, czy pracująca w klasycznym stosunku pracy;
- komunikowania tejże oferty w sposób klarowny i skuteczny, a więc zapewniający możliwość realizacji stawianych sobie celów;

- dobierania odpowiednich kanałów i narzędzi komunikacji, adekwatnych do oferowanych usług czy korzyści oraz preferencji odbiorcy;
- komunikowania się z drugim człowiekiem w taki sposób, by móc nie tylko przekonywać go do swoich racji, ale być może przede wszystkim, móc odkrywać prawdziwe bolączki, na które później będzie można odpowiedzieć swoją ofertą.

Powyższe będzie dotyczyć nie tylko programisty, ale również stomatologa, weterynarza, fryzjera, pisarza. Dla części grup zawodowych kompetencje te będą częścią procesu przygotowania do zawodu. Dla niektórych osób być może będą to kompetencje, które w ramach eksperymentów edukacyjnych posiedli samodzielnie; dla jeszcze innych mogą to być kompetencje bezwiednie nabyte w procesie socjalizacji. Dla części osób może się jednak okazać, że są to kompetencje, których nie posiadają i dotychczas nie uważali nawet, że są im do czegokolwiek potrzebne. Co więcej lista ta nie wydaje się ani kompletna, ani nawet wystarczająca, by móc markę osobistą budować, jest to jednak dobry początek, by uzmysłowić sobie, że przygotowanie do świadomego budowania marki nie jest rzeczą prostą. Jak już jednak powiedziano, nie jest to jedyna kategoria kompetencji, które potrzebne są w procesie budowania marki osobistej.

Marka osobista jest bardzo specyficznym rodzajem marki – bowiem jako jedyna dotyczy przestrzeni, co do których twórca czy zarządzający nie ma pełni kontroli. Produkt, organizację, usługę czy nawet ideę można dowolnie kształtować. Oczywiście jest to pewne uproszenie, wiele bowiem zależy od etapu rozwoju owego produktu, organizacji, usługi czy idei. Uproszczenie to jednak może pomóc w dokonaniu istotnego spostrzeżenia. Marka osobista jest koncepcją, która dotyczy aktywności zazwyczaj zawodowej jednostki ludzkiej. To zaś oznacza, że twórca czy też zarządzający tą marką (zazwyczaj za taką osobę uznamy tę samą, na której procesy markotwórcze są przeprowadzane), nie może w pełnej dowolności wymyślać tejże marki na nowo. Zawsze bowiem jej bazą będzie osoba, która posiada już własną tożsamość, osobowość, jakieś wypracowane sposoby myślenia i działania, jakieś przekonania, poglądy, umiejętności i cele. Nie jest oczywiście tak, że nie da się wpływać na te elementy, niemniej zarówno zakres tego wpływu, jak i koszt w postaci czasu, energii, a być może również dobrostanu psychicznego czy egzystencjalnego, są w przypadku marki osobistej zupełnie inne niż w przypadku pozostałych rodzajów marek. Zakres więc kompetencji osobistych, które wydają się przynajmniej potencjalnie przydatne w procesie budowania marki osobistej to między innymi:

- adekwatna samoocena sytuacyjna i całościowa;
- umiejętność prowadzenia regularnej autorefleksji, prowadząca do zwiększania samoświadomości;

- znajomość mocnych i słabych stron, zarówno w obszarze zawodowym, jak i osobistym.

Marka osobista „zrywa z tradycyjnym podejściem do rozwoju zawodowego. Miejsce wspinania się po kolejnych szczeblach hierarchii organizacyjnej zajmuje budowanie marki osobistej”[237].

3.3. Marka osobista jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej

Poza ogromnym zróżnicowaniem aktywności zawodowych, które już dziś analizowane ze wsparciem instrumentarium marki osobistej, coraz częściej bierze pod uwagę różne perspektywy efektów procesu budowania marki osobistej. Marka osobista to koncepcja, u której podstaw leży budowanie przewagi konkurencyjnej. Dzisiaj coraz częściej budowanie marki osobistej rozumiane jest jako sposób planowania i rozwijania kariery zawodowej, aspekt kształtowania przewagi konkurencyjnej pozostaje jednak jej nieodłącznym elementem, a badacze zaczynają badać związki pomiędzy marką osobistą, przewagą konkurencyjną i ciągłością działań biznesowych[238], co w świecie B.A.N.I.[239] wydaje się niezwykle istotną perspektywą.

Przyglądając się przewadze konkurencyjnej przez pryzmat marki osobistej, należałoby rozpocząć od pytania, o czyjej przewadze konkurencyjnej mowa. Można bowiem mówić o przewadze konkurencyjnej, jaką marka osobista ma zapewnić jednostce-osobie, która ową markę osobistą aktywnie buduje i rozwija. Ta osobista przewaga konkurencyjna może dotyczyć zarówno:

- rynku wewnętrznego organizacji, w jakiej pracuje jednostka;
- zewnętrznego rynku pracy;
- wolnego rynku usług, jeśli jednostka nie jest związana stosunkiem pracy z żadnym pracodawcą i świadczy usługi właśnie pod marką osobistą.

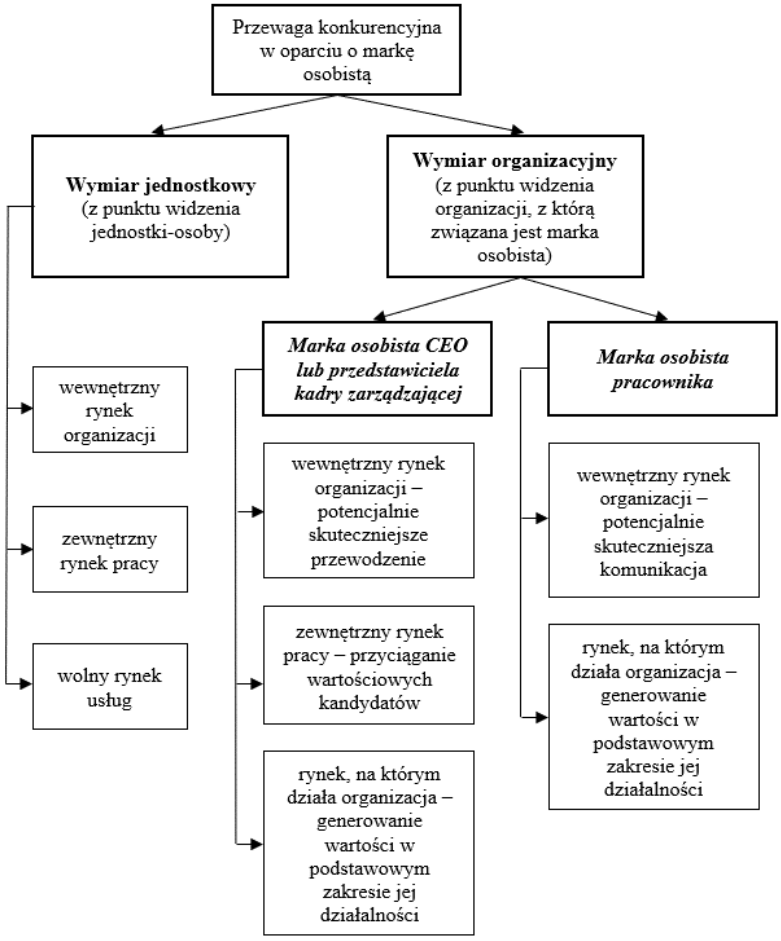
---

[237] M. Sidor-Rządkowska, *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim*..., s. 25.

[238] V. Wibowo et al., *Business continuity of culinary SMEs: Empirical study of personal branding, corporate branding, open innovation, and competitive advantage*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)” 2024, Vol. 11, no. 1, s. 28–41.

[239] S. Grabmeier, *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, 28.07.2020, https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/ [dostęp: 18.10.2023]; T. Le Roux, S. Lucinda, *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, „Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?”, zaprezentowano na BledCom 2022, 29th International Public Relations Research Symposium University of Ljubljana, Ljubljana 2022, s. 86–88.

Można również mówić o przewadze konkurencyjnej organizacji, która mniej lub bardziej świadomie wykorzystuje potencjał marek osobistych własnych pracowników. Można wreszcie mówić o przewadze konkurencyjnej organizacji wynikającej bądź chociaż wzmacnianej przez markę osobistą CEO, prezesa zarządu, twórcy czy właściciela, a więc osoby będącej na czele danej organizacji. Co więcej, marka osobista CEO czy marki menedżerów średniego szczebla mogą wpływać na sposób postrzegania organizacji jako potencjalnego lub aktualnego pracodawcy *(employer branding*). W tym kontekście mówimy już o przewadze konkurencyjnej na rynku pracy, choć z zupełnie innej perspektywy niż poprzednio. Przewaga konkurencyjna pojawia się więc w dwóch wymiarach, co zaprezentowano na rycinie 3.2.



Ryc. 3.2. Potencjalne zakresy budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o markę osobistą

Źródło: opracowanie własne.

Ta wieloaspektowość spojrzenia na przewagę konkurencyjną, której źródłem może być marka osobista, jest wynikiem między innymi wysokiego znaczenia kapitału intelektualnego, który stanowi dziś niezwykle ważny czynnik rozwoju każdej organizacji, a który jest tylko (przynajmniej na razie) wytworem ludzkich umysłów. Co ciekawe, nie zawsze menedżerowie są w pełni świadomi potencjalnego wpływu ich marek osobistych na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, z którym współpracują[240]. Marka osobista CEO, członka kadry zarządzającej czy też po prostu pracownika nie stanowi samodzielnie o przewadze konkurencyjnej w jakimkolwiek z wymienionych obszarów, może jednak stanowić narzędzie wspierające i to w istotnym stopniu. Tak bez wątpienia dzieje się w obszarze przyciągania wartościowych kandydatów do pracy czy przewodzenia zespołom. Z jednej strony mamy tu do czynienia bowiem ze wzbudzaniem pewnych określonych i (dobrze by było) zaplanowanych oczekiwań – marka osobista CEO lub potencjalnego bezpośredniego przełożonego składa określoną obietnicę w zakresie charakteru takiej współpracy. Z drugiej zaś, dla pracowników już zatrudnionych obietnica ta jest nie tylko składana, ale codziennie dochodzi do weryfikacji wywiązywania się z niej. A to, czy owe początkowe oczekiwania zostają ostatecznie spełnione, może wpływać na chęć pozostawania pracowników w takich organizacjach oraz na jakość ich pracy. Jak już zostało powiedziane, marka osobista nie jest tu czynnikiem samodzielnym, a pewną składową, która może owe procesy wspierać lub je utrudniać.

Przyglądając się ponownie wspomnianym już zakresom znaczeniowym marki osobistej, można zauważyć, że niemal wszystkie okazują się adekwatnym polem analiz zarówno dla marki osobistej, jak i przywództwa:

- marka osobista jako imię i nazwisko – każdy menedżer czy lider bez wątpienia je posiada;
- marka osobista jako system wartości – dla ludzi pracujących z liderem będzie on miał kluczowe znaczenie, gdyż to właśnie tym systemem wartości będą kierowane wszystkie działania lidera, a marka osobista powinna stanowić jego odzwierciedlenie;
- marka osobista jako nośnik wartości – kategorie wartości, jakie może nieść ze sobą marka osobista są wielorakie; w przypadku lidera mogą to być: 1) wiedza ekspercka w zakresie jego czy jej specjalizacji, która potencjalnie będzie wspierać budowanie przewagi konkurencyjnej w podstawowym zakresie działalności organizacji, 2) kompetencje przywódcze, które

[240] W. Muszyńska, *Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej*..., s. 117.

mogą wspierać budowanie przewagi konkurencyjnej we wszystkich tych obszarach, które związane są ze zjednywaniem sobie ludzi, efektywną z nimi komunikacją i możliwością „pociągnięcia" ich za sobą;

- marka osobista jako osobowość – ten zakres znaczeniowy silnie związany jest z poprzednim, ale też i z ludzkim wymiarem konceptu marki osobistej, w tym przypadku osobowość w przeciwieństwie do innych rodzajów marki, czyli np. marki organizacji lub produktu, jest przynajmniej częściowo predefiniowanym składnikiem marki osobistej, jednostka posiada bowiem swoją ludzką, realną osobowość. To ‚na ile jest świadoma jej wszystkich aspektów i zawiłości, i na ile sam konstrukt osobowości jednostki jest trwały w czasie i poddający się swobodnym zaplanowanym modyfikacjom, są już kwestiami zupełnie od siebie niezależnymi. Osobowości marki osobistej nie da się łatwo i bezpiecznie dla jednostki oddzielić od jej osobowości, która się pod nią kryje, a marketing, czy bardziej precyzyjnie: narzędzia markotwórcze, nie są wystarczające, by w tym obszarze jakkolwiek świadomie pracować. Najistotniejsze spostrzeżenie, jakie należałoby w tym miejscu poczynić, jest związane z uświadomieniem sobie, że osobowość jednostki (przywódcy czy też marki osobistej) najsilniej widoczna i oddziałowująca jest w interakcjach z innymi jednostkami, w każdym pojedynczym akcie komunikacji z drugim człowiekiem, a więc tam, gdzie leży również najistotniejszy obszar działania przywódcy;
- marka osobista jako autorytet – to, w jaki sposób ktoś staje się dla jakiejś osoby autorytetem, jest o wiele bardziej skomplikowane i o wiele mniej racjonalne, niż w życiu codziennym skłonni jesteśmy przyznać[241], postrzeganie kogoś w kategorii autorytetu jest niewątpliwie jednym z elementów postrzegania go jako przywódcy oraz marki eksperckiej;
- marka osobista jako relacja – przyglądanie się markom jako relacjom na linii marka–odbiorca stało się możliwe między innymi ze względu na zmianę paradygmatu komunikacji na tejże linii, ta zaś została wymuszona między innymi przez zmiany technologiczne umożliwiające zmiany komunikacji między ludźmi (czyli chociażby interakcyjny charakter platform społecznościowych, gdzie marka działa w uproszczeniu na tych samych zasadach, co każda jednostka); w przypadku marki osobistej ta

[241] D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012; L. Bakiera, *Problem autorytetu z perspektywy psychologicznej*, „Czasopismo Psychologiczne" 2013, t. 19, nr 1, s. 127–133.

relacja jest z kolei czymś zupełnie oczywistym. Potoczne przekonanie o tym, że „ludzie wierzą ludziom, a nie markom" może wynikać właśnie z tej oczywistej zależności. Istoty ludzkie to istoty ze swej natury społeczne, a więc relacje znajdują się w podstawowym wachlarzu potrzeb, bez względu na przyjętą perspektywę analizy. Można więc stwierdzić, że marka osobista to przede wszystkim relacja. W przypadku przywództwa w zależności od przyjętego modelu charakter relacji będzie zmienny. Nie ulega jednak wątpliwości, że zawsze jest to jeden z istotnych wymiarów analizowania, ale i praktykowania przywództwa. By stać się przywódcą (czy jak dziś coraz częściej jest to określane – liderem), trzeba mieć komu przewodzić. Przywództwo jest więc przede wszystkim właśnie relacją, a charakter tej relacji może być źródłem nie tylko przewagi konkurencyjnej, ale również jej stabilnego wzrostu;

- Marka osobista jako skrót myślowy i decyzyjny – podobnie jak w przypadku innych kategorii marek, marka osobista może stanowić swego rodzaju heurystykę w podejmowaniu decyzji o współpracy, zarówno w kontekście korzystania z usług przedsiębiorstwa prowadzonego przez określoną jednostkę z wyrazistą marką osobistą, jak i nawiązywania stosunku pracy. Wszelkie praktyki związane z budowaniem marki osobistej w pewnym uproszczeniu skoncentrowane są na klarownym powiązaniu imienia i nazwiska osoby poddającej się tym procesom z określonym zestawem skojarzeń i kategorią usług czy produktów, których jest w stanie dostarczyć określonej grupie odbiorców.
- Marka osobista jako reduktor ryzyka – podobnie jak w przypadku marek organizacji czy produktowych, jeśli na czele organizacji mniejszej czy większej stoi menedżer o nieskazitelnej reputacji lub jeśli marka osobista jest uznanym specjalistą w jakiejś dziedzinie, to stanowi to naturalne wskazanie, że współpraca z taką jednostką (osobą) jest bezpieczniejsza niż z kimś, czyja marka nie jest w danym obszarze równie mocno ugruntowana.
- Marka osobista jako logo – zawodowi menedżerowie czasem korzystają z tego narzędzia w budowaniu ich marki osobistej, ale nie jest to częste zjawisko. Budowanie jednak własnego biznesu, któremu się przewodzi na bazie własnego nazwiska, które staje się elementem logotypu, jest już sytuacją dość częstą, np. Grycan, Dr Irena Eris, STASIAK Medical Team i tak długo, jak założyciel jest obecny w życiu firmy, ma on najczęściej ogromny wpływ na działanie całości organizacji.

- Marka osobista jako instrument prawny – najczęstsze przypadki (poza wymienionymi) zastrzegania imienia i/lub nazwiska jako znaku towarowego kojarzone są z celebrytami czy artystami, trudno jednak nie zauważyć, że osoby takie nie pracują w pojedynkę i w ten czy inny sposób realizują funkcje menedżerskie i przywódcze.

Koncepcja marki osobistej opiera się na założeniu, że osoba z określonymi zasobami w postaci wiedzy i umiejętności, prezentująca określone postawy oraz podejmująca określone działania zarówno w obszarze generowania wartości z wykorzystaniem posiadanych zasobów, jak i adekwatnym komunikowaniu własnych dokonań, możliwości i granic, jest w stanie dostarczyć określoną wartość jakiejś grupie odbiorców w sposób optymalny z punktu widzenia stosunku posiadanych zasobów i nakładów pracy do założonego efektu w wymiarze ekonomicznym, społecznym lub osobistym. W przypadku liderów czy menedżerów, którzy realizują role przywódcze, marka osobista wydaje się naturalnym kierunkiem rozwoju sposobu pełnienia tychże ról.

3.4. Proces budowania marki osobistej

W przyjętym w niniejszej publikacji podejściu marka osobista (rezultat) jest nierozerwalnie związana ze świadomym procesem budowania marki osobistej. Drugie przyjęte założenie w tym zakresie zasadza się na spostrzeżeniu, że sposób konceptualizacji procesu nie tylko wymusza uwzględnianie bądź nie, określonych obszarów działania w ów proces, ale również prowadzi do określonego myślenia o relacji jednostka (podmiot procesu) – marka osobista. Marka nie jest więc czymś, co się jednostce przydarza, choć niewątpliwie opinie na temat jednostki powstają w umysłach osób, z którymi się styka nie tylko w ramach zaplanowanego i starannie prowadzonego procesu budowania marki osobistej. I choć owa staranność przy projektowaniu czy egzekucji tego procesu nie gwarantuje sukcesu, to może przynajmniej odpowiednio go ukierunkować i pomóc przewidzieć potencjalne zagrożenia, a więc również w jakiejś mierze się na nie przygotować. W pierwszym podrozdziale zaprezentowano kilka różnych definicji procesu budowania marki osobistej. Temat wymaga jednak rozwinięcia, prawdopodobnie żadnego bowiem procesu nie da się zamknąć w jednym zgrabnym zdaniu. W literaturze proces budowania marki osobistej omawiany jest często na dość ogólnym poziomie, a więc wskazane zostają główne etapy procesu, które stanowią tło do omówień innego rodzaju.

Proces budowania marki osobistej może być rozumiany jako specyficzna forma realizowania procesu zarządzania marką osobistą. W takim podejściu proces ten może wyglądać następująco[242]:

1. Planowanie marki osobistej, a więc określenie tożsamości jednostki i tożsamości marki osobistej, opracowanie *personal brand value proposition* (PVP), określenie celów zawodowych.
2. Organizowanie marki osobistej, czyli wybór metod informowania rynku pracy o PVP.
3. Automotywowanie do podejmowania działań w zakresie budowania marki osobistej.
4. Kontrolowanie siły marki osobistej – pomiar świadomości i wizerunku.

Warto zauważyć, że funkcje zarządzania są tu jedynie pewną inspiracją do uporządkowania działań związanych z budowaniem marki osobistej. Innym istotnym i mogącym budzić wątpliwości aspektem jest włączenie określania osobistej tożsamości do procesu budowania marki osobistej. Tożsamość marki osobistej i tożsamość osobista jednostki to dwa oddzielne konstrukty i choć są one ze sobą w pewien sposób powiązane, co jest szczególnie istotne, kiedy rozważana jest autentyczność marki osobistej, to włączanie tożsamości osobistej wprost do procesu markotwórczego wydaje się zabiegiem niepotrzebnym, a może nawet niebezpiecznym, o czym między innymi pisał już wspominany na początku A. Giddens. Drugie istotne spostrzeżenie, jakie należałoby w tym miejscu poczynić, to innego rodzaju skrajność pojawiająca się w wielu opracowaniach dotyczących procesu budowania marki osobistej, a więc koncentracja większości etapów procesu na sferze wizerunkowo-komunikacyjnej, choć koncepcja marki osobistej jest zdecydowanie bardziej złożona. Budowanie marki osobistej często jednak zogniskowane jest wokół działań głównie komunikacyjnych lub głównie rozwojowych, w zależności od pierwotnej dziedziny, którą zajmuje się osoba analizująca koncepcję marki lub pracująca w charakterze doradcy z tego zakresu.

Proces budowania marki osobistej bywa również prezentowany w literaturze jako[243]:

1. Identyfikacja i pozycjonowanie.
2. Wybór docelowych odbiorców.

---

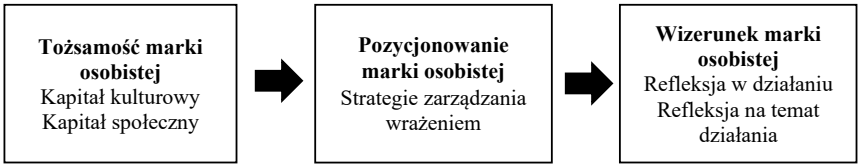
[242] K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, t. 1, nr 349, s. 458.

[243] A.M. *Górska, The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands?*, „Central European Management Journal" 2021, Vol. 29, no. 1, s. 44.

3. Wybór środków komunikacji.
4. Komunikacja/działanie.
5. Kontrola.

Ponownie kontekst całego procesu umieszczony jest w przestrzeni komunikacyjnej. Warto zadać w tym miejscu pytanie: jeśli marka osobista to jedynie komunikacja, to po co właściwie posługiwać się terminem marka osobista? Bez wątpienia szeroko rozumiana komunikacja jest konieczna do zaistnienia marki w umysłach odbiorców, sprowadzanie jednak budowania marki do komunikacji wydaje się niewystarczające.

Zdecydowanie szerszy kontekst tego procesu został zaproponowany przez Manela Khedhera (ryc. 3.3), który za dane wejściowe tego procesu uznaje kapitały kulturowy i społeczny, które są tu najistotniejszymi czynnikami wpływającymi na kształt tożsamości marki osobistej.



Ryc. 3.3. Proces *personal branding*

Źródło: M. Khedher, *A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing*, „Journal of Global Business Issues" 2015, Vol. 9, no. 1.

Sam proces budowania marki osobistej według autora „polega na aktywnym dążeniu do zarządzania wrażeniami za pomocą artefaktów, zachowań niewerbalnych i strategii werbalnych"[244] (pozycjonowanie marki osobistej). Na wyjściu procesu znajduje się zaś wizerunek marki osobistej warunkowany refleksyjnością jednostki zarówno w działaniu, jak i *post factum*, dzięki czemu jednostka może się uczyć i korygować własne działania. Wskazane w tym podejściu kapitały stanowią zgodnie z oryginalną teorią Pierra Bourdieu[245] zarówno specyficzny efekt uboczny działań jednostek na jakimś polu, jak i zasób, który w pewnych okolicznościach może być pomnażany. Jednocześnie obie formy kapitału są czynnikiem uwiarygadniającym jednostkę w danym polu

[244] M. Khedher, *A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing,* „Journal of Global Business Issues" 2015, Vol. 9, no. 1, s. 20.

[245] P. Bourdieu, *Distinction: A social critique of the judgment of taste*, Harvard University Press, Cambridge 1984.

działania i stanowią o możliwości wyróżnienia się spośród innych osób działających w podobnym charakterze. Kapitał społeczny to nic innego, jak sieci powiązań, wzajemnego uznania i relacji o różnym charakterze i nasileniu, które zapewniają dostęp do różnego rodzaju korzyści instrumentalnych, jak również uprawniają do kredytu (zarówno materialnego, jak i niematerialnego). Kapitał kulturowy to w ujęciu ogólnym wiedza, umiejętności, wykształcenie, kultura ogólna, styl osobisty, kompetencje językowe, określone postawy, jakie prezentuje jednostka, które są wynikiem jej pracy własnej, ale i (a być może przede wszystkim na pewnych etapach rozwoju) efektem oddziaływania środowiska społecznego, w tym rodzinnego, w jakim jednostka wzrastała.

Kapitał kulturowy jest według teorii P. Bourdieu nie tylko zasobem osobistym. Kapitał kulturowy jest wykorzystywany do procesów wykluczania lub ograniczania dostępu do różnego rodzaju zasobów, wysokiego statusu czy nawet pracy. A to w kontekście budowania marki osobistej jest już istotne. W zaproponowanym przez M. Khedhera podejściu kapitały nie stanowią czynnika wykluczającego czy koniecznego do rozpoczęcia procesu budowania marki osobistej, choć stanowią jego ważny element na początkowym etapie procesu. Główne działania skupione są tutaj wokół zarządzania wrażeniem, co autor zgodnie z przyjętą perspektywą dramaturgiczną Ervinga Goffmana[246] określa jako adekwatne do intencji aktora wykorzystanie artefaktów, zachowań niewerbalnych i werbalnych. Idealna ekspresja wymaga tu eksponowania „na scenie określonych elementów" i utrzymywanie „poza sceną" tych, które potencjalnie mogą wpływać negatywnie na odbiór założonej idealnej ekspresji.

Ostatnim elementem tak rozumianego procesu budowania marki osobistej jest utrzymywanie kontroli nad wypracowanym wizerunkiem. Podstawowym zaś narzędziem monitorowania jest tu refleksyjność praktyka[247], która jest podstawową kompetencją każdego współczesnego profesjonalisty i pierwszym narzędziem samorozwoju. Poza klasycznym uwzględnianiem wniosków dotyczących zewnętrznych efektów prac należy brać pod uwagę również emocje, doświadczenia, działania i reakcje jednostki jako istotny element analizowanej bazy danych. Refleksja w działaniu oznacza świadome zatrzymywanie się w trakcie działania i wprowadzanie mikrokorekt, jeśli są konieczne. Możliwe jest to tylko w sytuacji, gdy jednostka aktywnie obserwuje bieżące skutki własnych działań i aktywnie poszukuje informacji zwrotnej. Refleksja nad

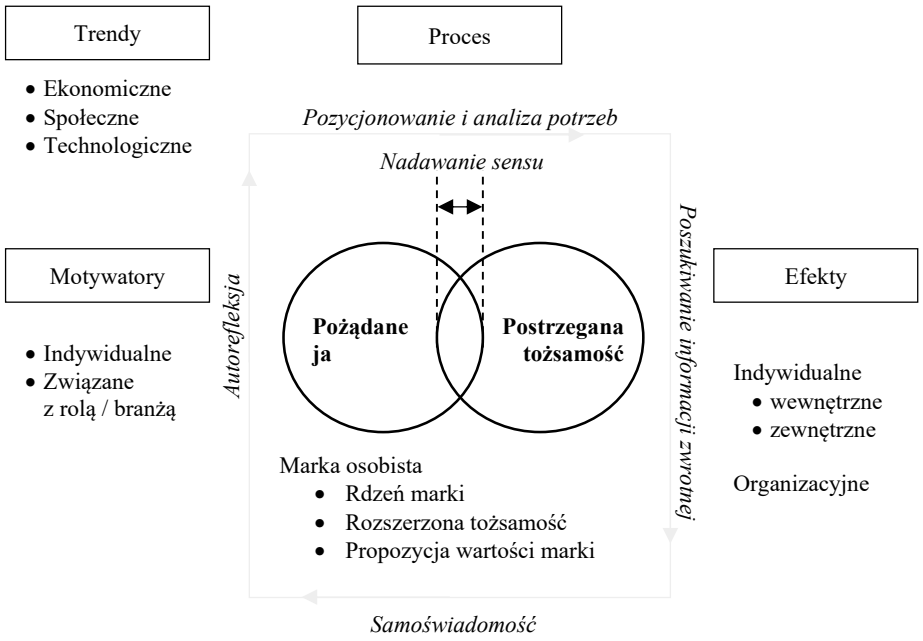
---

246 E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York 1959.

247 D.A. Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1984.

działaniem jest dokonywana w celu oceny tego, jak wiedza-w-działaniu wpłynęła na ostateczny efekt podejmowanych działań. Refleksja w działaniu opiera się na wiedzy generowanej z interakcji; refleksja nad działaniem opiera się na samoocenie i krytycznym namyśle. Warto zauważyć, że takie podejście i praktyki są niezwykle cenne właśnie dla tych profesji czy ról, które oparte są o interakcje z innymi. Pełnienie zaś roli przywódczej na tym właśnie się zasadza.

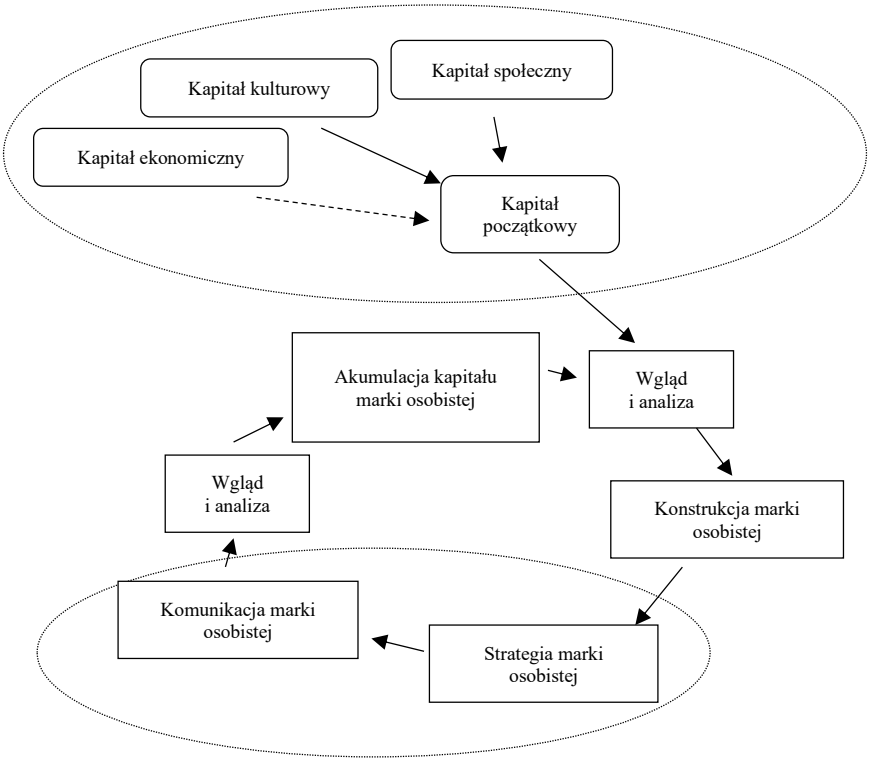
Model procesu budowania marki osobistej zaproponowany przez Sergeya Gorbatova z zespołem (ryc. 3.4) został oparty o przegląd literatury (stan na 2018 r.) dotyczącej zjawiska marki osobistej.



Ryc. 3.4. Modelowy proces budowania marki osobistej wg Gorbatova et al.
Źródło: S. Gorbatov, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding...*, s. 12.

Podstawowym założeniem tego modelu jest jego cykliczność. I choć sam proces opiera się na czterech dość ogólnie wskazanych fazach (autorefleksja, pozycjonowanie i analiza potrzeb, poszukiwanie informacji zwrotnej i samoświadomość), to autorzy starali się uwzględnić też powiązania między pożądaną tożsamością osobistą a tożsamością postrzeganą, akcentując tym samym przynajmniej część wyzwań, z jakimi wiąże się budowanie marki osobistej. Zostały nakreślone również kategorie motywatorów, które mogą stanowić czynnik aktywujący proces budowania marki osobistej oraz kategorie efektów, jakie takiemu procesowi potencjalnie mogą towarzyszyć. Model ten

jednak nie uwzględnia żadnych warunków koniecznych do rozpoczęcia procesu budowania marki osobistej lub też jego efektywnego czy bezpiecznego przeprowadzenia.



Ryc. 3.5. Proces budowania marki osobistej w relacji do posiadanego kapitału

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Walczak-Skałecka, E. Mieszajkina, T*he Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal" 2021, Vol. 24, Special Issue 2, s. 709.

Wspomniane już wcześniej kapitały kulturowy, społeczny, ale również i ekonomiczny, można uznać nie tylko za dane wejściowe do procesu budowania marki osobistej, ale również za konieczny poziom kapitału początkowego do tego, by ten proces w ogóle rozpocząć, co prezentuje rycina 3.5. Rola poszczególnych składowych tak rozumianego kapitału początkowego jest

zróżnicowana[248], jeśli jednak jednostka nie posiada wystarczającej wiedzy, umiejętności czy choćby minimalnej wspierającej sieci kontaktów, to trudno jest jej rozpoczynać proces oparty o specyficzne wiedzę i umiejętności, który jest tak silnie zależny od różnych grup odniesienia. Model ten również opiera się na założeniu cykliczności, w wyniku której zarówno marka osobista, jak i jednostka ją budująca doświadczają akumulacji kapitałów. To zaś możliwe jest dzięki autorefleksji i analizie własnych celów, działań i skutków procesu, z punktu widzenia samej jednostki, jak i ekosystemu, w jakim funkcjonuje.

Proces budowania marki osobistej nadal wydaje się nie dość szczegółowo opisany w literaturze. Indywidualny charakter takiego procesu nie uniemożliwia wyłonienia kroków, które mogą się w nim okazać konieczne lub przynajmniej wskazane. Podobnie jak proces autokreacji[249] budowanie marki osobistej, jak się wydaje, ma na linii aktywności zawodowej dwie możliwe fazy. Ich rozróżnienia można dokonać na podstawie oceny intencji jednostki mającej być podmiotem takiego procesu. W fazie nieintencjonalnej jednostka podejmuje najróżniejsze aktywności zawodowe i rozwojowe w obszarze zawodowym. Może również w tym okresie podejmować działania z obszaru komunikacji własnego potencjału zawodowego czy ekspertyzy, co w wielu publikacjach wskazywane jest jako jedna z głównych aktywności w zakresie budowania marki osobistej. Wszystkie te aktywności nie są podejmowane jednak z intencją budowania marki osobistej, co nie oznacza, że ostatecznie nie kształtują wizerunku jednostki w odbiorze pewnych grup odbiorców. Działania takie – choć niewątpliwie mogą okazać się skuteczne – ktoś może być postrzegany jako silna marka osobista, nawet jeśli nie podejmował świadomych działań w tym kierunku. Sam jednak może siebie w ten sposób nie postrzegać – może nie myśleć o sobie w kategorii bycia marką osobistą (utrzymanie zaś perspektywy podmiotowej w analizach marki osobistej jest wartością niepodważalną).

Dzieje się tak między innymi w przypadku przynajmniej części osób, które aktywnie rozwijały swoje kariery zawodowe przez lata, pracując na status eksperta w jakiejś dziedzinie. Niniejsza publikacja nie koncentruje się jednak na podejściu rezultatowym, a procesowym. Przejście do fazy intencjonalnej następuje w momencie podjęcia świadomej decyzji o tym, by podjąć działania z zakresu budowania marki osobistej. Bez wątpienia możliwe są takie sytuacje,

---

[248] A. Walczak-Skałecka, E. Mieszajkina, The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand, „European Research Studies Journal" 2021, Vol. 24, Special Issue 2, s. 706–715.

[249] Z. Pietrasiński, Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 88.

kiedy osoba znajdująca się w fazie nieintencjonalnej, czyli całkowicie niezainteresowana uwzględnianiem perspektywy marki osobistej w swoich działaniach, koncentrująca się na treści swojej pracy i wykonywaniu jej w najlepszy z możliwych dla siebie sposobów, przechodzi przez część lub nawet większość etapów procesu, jaki zaproponowano poniżej. Dopiero jednak przekroczenie granicy intencjonalności w budowaniu marki osobistej umożliwia realizację tego procesu w całości w zaproponowanym kształcie.

Proces ten może przebiegać następująco[250]:

1. Analiza stanu zasobów osobistych, w tym w szczególności:
   1.1. Wiedzy biograficznej (o sobie samym).
   1.2. Kapitału początkowego (kapitał kulturowy, kapitał społeczny, kapitał ekonomiczny, kompetencja autokreacyjna i egzystencjalna).
   1.3. Samowiedza na temat aktualnego poziomu rozwoju osobistego i zawodowego.
2. Wyznaczanie celów w sferze oraz wskaźników sukcesu:
   2.1. Intelektualnej.
   2.2. Społecznej i organizacyjnej.
   2.3. Duchowej i światopoglądowej.
   2.4. Fizycznej i materialnej.
   2.5. Uczuciowej i relacyjnej.

W przypadku marki osobistej i tak zaproponowanych obszarów definiowania celów trudno mówić o jednolitej gamie wskaźników. Jako punkt wyjścia można więc zadać pytanie: po czym poznam, że mi się udało?

3. Planowanie rozwoju:
   3.1. Wyznaczenie kluczowych obszarów do rozwoju.
   3.2. Praca z nawykami (projektowanie wspierających cele nawyków i zmiana tych niepożądanych).
   3.3. Rozbudowa sieci wsparcia (planowane i aktywne budowanie kapitału społecznego koniecznego do osiągania założonych celów).
4. Ustalenie strategii marki osobistej – założenia strategiczne mogą być wyprowadzane różnymi technikami i z wykorzystaniem różnych koncepcji, każda strategia potrzebuje jednak dobrej diagnozy i klarownego wyznaczenia punktu, do którego ma pomóc się zbliżyć, czemu służyć miały wszystkie wcześniejsze etapy omawianego procesu.
5. Zaplanowanie działań:

---

[250] A. Walczak-Skałecka, *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej…*, s. 169–175.

5.1. W podstawowym obszarze działania marki osobistej – w omawianym podejściu marka osobista jest efektem nie tylko działań komunikacyjnych, ale przede wszystkim działań, które stanowią o eksperckości jednostki, która decyduje się budować markę osobistą.

5.2. W pobocznych i wspierających obszarach działania marki osobistej – jednostka (osoba) jest istotą złożoną i działającą na wielu polach jednocześnie. Niektóre obszary działania warto traktować jako prywatne, inne jako wyłącznie zawodowe, jest jednak całkiem spora część aktywności i ról, jakie jednostka przyjmuje i realizuje w życiu, które naturalnie wspierają jej rozwój czy pozycję zawodową, a planowanie działań również w tych obszarach pozwala nie tylko rozwijać wiedzę i umiejętności osobiste, które mniej lub bardziej wspierają rozwój zawodowy, ale również pełniej realizować role zawodowe, które są istotnym elementem w procesie budowania miarki osobistej.

5.3. W obszarze komunikacji marki osobistej z kluczowymi odbiorcami – komunikacja marki osobistej nie bez powodu pojawia się dopiero w tym miejscu procesu. Częste dziś praktyki skupiające się nie na jakości przekazu czy wartości, jaką on niesie potencjalnym odbiorcom, a ilości komunikatów wypuszczonych w eter, żeby chociaż przebić się przez barierę niewidzialności algorytmów platform społecznościowych sprawia, że wiele jednostek (osób) budujących markę osobistą „mówi" dużo, ale nie zawsze celowo i z sensem – to zaś ma daleko idące skutki dla całej rzeczywistości, w której funkcjonuje dzisiejszy człowiek. Żyjemy na „śmietnisku informacyjnym", co jeszcze bardziej utrudnia dotarcie z jakimkolwiek komunikatem do kogokolwiek i często niestety zjawisko to zauważalne jest nie tylko w Internecie, ale również w komunikacji i relacjach interpersonalnych.

6. Działanie, czyli realizowanie krok po kroku założonych działań zgodnie z przyjętą strategią ukierunkowaną na postawione na początku cele. Zakres działania może znacząco różnić się pomiędzy poszczególnymi markami osobistymi.

7. Ewaluacja:

7.1. Mierzenie wyników – uwzględniając to, jaka odpowiedź padła na pytanie: po czym poznam, że mi się udało, należy sprawdzić, na ile założone cele zostały zrealizowane zgodnie z przyjętą strategią i podjętymi działaniami.

7.2. Wgląd – samo stwierdzenie, czy i na ile udało się zrealizować cele wydaje się niewystarczające w przypadku marki osobistej. Jak już wielokrotnie podkreślano, marka osobista jest nierozerwalnie związana z podmiotem, który ową markę dla realizacji własnych celów buduje. To zaś oznacza, że należy również dokonać oceny skutków podjętych działań i całego procesu budowania marki osobistej (danego cyklu) pod kątem niezamierzonych, a jednak pojawiających się efektów na życie emocjonalne, duchowe czy rodzinne jednostki, a także na jej ogólny dobrostan psychiczny i egzystencjalny. Nie sposób bowiem oddzielić te przestrzenie od siebie.

7.3. Analiza – krok wieńczący namysł nad tym, co, po co i z jakim skutkiem zostało wykonane, stanowi punkt wyjścia do podjęcia decyzji, czy, w jakim wymiarze i w jaki sposób dalej realizować proces budowania marki osobistej. Wydaje się bowiem niezwykle istotne, by móc świadomie wycofać się z takiego procesu. Ogromna presja społeczna, której doświadczają jednostki, może mieć negatywne skutki zarówno dla ich zdrowia psychicznego, jak i fizycznego. Zatem kwestionowanie haseł „ty też jesteś marką" i ukrytego za nimi przymusu wpasowania się w jakiś aktualnie przyjęty wzorzec sukcesu oraz podejmowanie względnie autonomicznych decyzji w tym obszarze może okazać się jednym ze sposobów skutecznego dbania o własny dobrostan w świecie B.A.N.I.

Przy tak rozumianym procesie budowania marki osobistej należałoby jeszcze zaznaczyć pewne ogólne założenia. Proces ten jest 1) cykliczny, przynajmniej tak długo, jak na etapie ewaluacji jednostka będzie decydować o tym, by proces ten nadal podtrzymywać. W każdym cyklu następuje 2) akumulacja zasobów, tak więc ich analiza jest również każdorazowo konieczna. Poza analizą całości procesu, jego efektów, zarówno w sferze związanej z realizacją założonych celów, jak i dobrostanu psychicznego i egzystencjalnego jednostki poddającej się temu procesowi, konieczna jest 3) bieżąca autorefleksja i mikrokorekty schematów myślenia i działań. Procesowi temu 4) niemal na każdym etapie towarzyszą interakcje z otoczeniem, a więc marka osobista jest nie tyle efektem działań i komunikacji jednostki w kierunku odbiorców czy też szerzej rozumianego otoczenia, ale sumą efektów interakcji, które jednostka powinna interpretować zawsze jako zdarzenia ze sprzężeniem zwrotnym.

Taka propozycja procesu budowania marki uwzględnia zarówno to, co w jednostce osobiste i ludzkie, nie odziera jej jednak z prywatności czy intymności. Budowanie marki osobistej nie ma bowiem zastąpić tu rozwoju

osobistego jednostki, a jedynie lepiej się w ten nurt wpisać. To zaś być może da szansę lepiej radzić sobie z wyzwaniami, jakie z koncepcją marki osobistej są związane.

3.5. Kluczowe wyzwania w budowaniu marki osobistej

Budowanie marki osobistej wydaje się dzisiaj istotnym elementem świadomego rozwoju kariery zawodowej. Nie wszystkie grupy zawodowe korzystają z tej koncepcji w równym stopniu. Te jednak, które charakteryzują się dużą dozą kreatywności, swobody w podejmowaniu istotnych decyzji, jak również wszędzie tam, gdzie wynik pracy jest silnie powiązany z osobistą skutecznością na określonym polu, wydają się naturalnie sięgać po działania z zakresu budowania marki osobistej na jakimś etapie rozwoju kariery zawodowej[251].

Wśród podstawowych korzyści związanych z wykorzystaniem koncepcji marki osobistej można wymienić między innymi[252]:

1. Z punktu widzenia jednostki:
- zatrudnialność[253];
- rozwój osobisty w zakresie refleksyjności i komunikacji interpersonalnej;
- zwiększoną widoczność na określonym polu działalności;
- rozwój kariery zawodowej;
- zwiększanie kapitału społecznego jednostki.

2. Z punktu widzenia organizacji, na rzecz której działa jednostka:
- wzmacnianie marki organizacji przez markę osobistą CEO[254] lub pracownika[255];
- przewidywalność zachowań pracownika i jego potencjalnego wkładu czy też dopasowania do kultury organizacyjnej konkretnego przedsiębiorstwa[256].

---

[251] A. Walczak-Skałecka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand...,* s. 706–715.

[252] S. Gorbatov, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding...,* s. 1–17.

[253] S. Gorbatov, J.K. Oostrom, S.N. Khapova, *Work does not speak for itself: examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability,* „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2023, s. 1–14.

[254] N. Nanton, J.W. Dicks, *Purpose and power of the CEO brand...,* s. 21–29.

[255] W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy...,* s. 95–138.

[256] A. Walczak-Skałecka, *Personal brand as a tool for shaping organizational culture*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series" 2023, no. 164, s. 489–502.

Nie jest to jednak zjawisko pozbawione wyzwań zarówno w ujęciu procesowym, jak i rezultatowym, a podstawowym źródłem tych wyzwań jest dualny charakter marek osobistych, który w literaturze ujmowany jest jako „marka o-dwóch-ciałach" (Two-Bodied Brand)[257]. Autorki wykorzystały tu koncepcję odnoszącą się do dualnego charakteru średniowiecznych władców, którzy z jednej strony byli żyjącymi ludźmi, a z drugiej, stanowili instytucje i podmioty prawne, które przeżywały ludzi, którzy dali im początek[258]. Ciało naturalne (człowiek) i ciało publiczne (marka osobista) to dwa nierozerwalnie związane ze sobą podmioty, których interesy bywają sprzeczne, choć wymagają jednoczesnego zarządzania. To, co odróżnia oba te ciała, to uwarunkowania fizyczne, mentalne i społeczne charakterystyczne dla człowieka, których trudno szukać w jakichkolwiek innych rodzajach marek. Są to: śmiertelność, pycha, nieprzewidywalność i osadzenie społeczne[259]. Z tej perspektywy wyzwaniem dla zarządzającego marką osobistą (najczęściej to nadal jednocześnie osoba poddająca się procesowi budowania marki osobistej) jest podejmowanie działań w czterech wymienionych obszarach z korzyścią dla celów, jakie stawia marce osobistej. Tabela 3.2 prezentuje charakterystykę każdego z obszarów wraz z przykładowymi działaniami.

Tabela 3.2. Obszary różnicujące ciało-naturalne i ciało-publiczne w koncepcji marki o-dwóch-ciałach

Obszar	Różnice
Śmiertelność – jedna z podstawowych cech każdej żywej istoty, a więc i człowieka, który jest źródłem marki osobistej	Człowiek jest podstawowym źródłem wartości „w" marce osobistej, co powoduje, że próba zdystansowania jednostki za jej życia od swojej marki osobistej może być trudna. Może to nieść ze sobą konsekwencje w postaci rozmycia marki lub utraty jej pierwotnego charakteru. Może też okazać się całkowicie nieskuteczne. Innym rozwiązaniem może okazać się wprowadzenie dodatkowej marki produktowej czy organizacyjnej początkowo silnie powiązanej z marką osobistą i stopniowe ich rozłączanie. To rozwiązanie stosują z powodzeniem organizacje, które w początkowych okresach swojego istnienia czerpały wiele z charyzmatycznych marek swoich twórców, z czasem jednak przekształciły się w korporacje, których marka stała się niezależnym bytem

[257] S. Fournier, G. Eckhardt, *Managing the Human in Human Brands,* „NIM Marketing Intelligence Review" 2018, Vol. 10, no. 1, s. 30–33.

[258] E.H. Kantorowicz, *The King's Two Bodies: A Study in Mediaeval Political Theology*, Princeton University Press, Princeton 1957.

[259] S. Fournier, G. Eckhardt, *Managing the Human in Human Brands...,* s. 30–33.

Tabela 3.2. Obszary różnicujące ciało-naturalne i ciało-publiczne w koncepcji marki o-dwóch-ciałach

Obszar	Różnice
Pycha – jedna z podstawowych ludzkich przywar. Pycha powoduje, że człowiek, a więc i jego marka osobista nie przyjmuje informacji zwrotnych z otoczenia	W przypadku ciała naturalnego nieprzyjmowanie informacji zwrotnej może sprawić, że jednostka nie rozwija się, podejmuje decyzje obarczone dużymi błędami czy wreszcie sprawia, że interakcje z nią stają się trudne i nieprzyjemne. W przypadku ciała publicznego pycha może prowadzić do zniechęcenia odbiorców, którym marka osobista powinna dostarczać określonych wartości. Sposobem radzenia sobie z tym wyzwaniem może być świadome zaprojektowanie sytemu zbierania informacji zwrotnej, jej analizy i wdrażania adekwatnych korekt działania, nie pozostawiając tej sfery przypadkowi czy mniej lub bardziej skłonnej do takich poczynań ludzkiej naturze
Nieprzewidywalność – wpisana w ludzką naturę, czasem stanowi o sile jednostki, czasem może pogrążyć jej starania	Nieprzewidywalność jest jedną z podstawowych różnic między markami osobistymi a markami innego rodzaju. Zarządzający marką organizacji czy produktową często starannie realizują zaplanowanie działania, które mają odpowiadać przyjętej strategii. Nieprzewidywalność nie pochodzi zazwyczaj z wnętrza marki, a z czynników zewnętrznych. W przypadku marek osobistych jest inaczej. Z jednej strony ta ludzka nieprzewidywalność może być źródłem postrzeganej autentyczności („to nie maszyna, to prawdziwy człowiek"). Z drugiej strony, jeśli nieprzewidywalność może prowadzić do postrzegania marki osobistej jako niekonsekwentnej czy niespójnej. Budowanie marki osobistej w oparciu o wewnętrzny system wartości i realizowanie wartości dla odbiorców w zgodzie z tym systemem, jak również zarządzanie punktami styku z marką (w tym doborem kanałów komunikacji) odpowiadających naturalnym predyspozycjom czy preferencjom ciała naturalnego zmniejsza potencjalne negatywne skutki ludzkiej nieprzewidywalności. Utrzymywanie spójności powinno być ukierunkowane od ciała naturalnego do publicznego – nigdy odwrotnie
Osadzenie społeczne – człowiek niemal zawsze funkcjonuje w ramach jakiejś grupy społecznej, zazwyczaj kilku lub kilkunastu	Jednostka (ciało naturalne) najczęściej jest częścią rodziny, posiada przyjaciół, znajomych. Przynależy też często do wielu innych mniejszych lub większych społeczności. To osadzenie społeczne może być jednym ze źródeł postrzeganej autentyczności, kiedy to marka osobista wpuszcza za kulisy swojego życia swoich odbiorców (niektóre marki osobiste niemal w całości budują swoją siłę właśnie na tym koncepcie). Nawet jeśli marka osobista kontroluje ten przekaz, nie może kontrolować przekazu osób ze swojego otoczenia. Jeśli więc pomiędzy ciałem naturalnym i ciałem publicznym brakuje spójności, to może ona zostać zdemaskowana nie tylko poprzez działania samej marki, ale i wielu członków grup społecznych, do których ona należy. Co więcej, powiązania społeczne, nawet te z przeszłości, z osobami, które odbiorcy marki czy szeroko rozumiana opinia publiczna uznają za dwuznaczne etycznie czy moralnie lub przynajmniej niezgodne z deklarowanym systemem wartości marki osobistej, mogą wpływać negatywnie na ostateczny odbiór marki przez odbiorców. Sposobem radzenia sobie z tym wyzwaniem jest z jednej strony stałe monitorowanie informacji i sentymentu związanych z marką osobistą, ale, co wydaje się nawet istotniejsze, świadome kierowanie własnym życiem (ciałem naturalnym), które jest źródłem wartości marki osobistej. Pogłębianie samoświadomości i analiza własnych interakcji społecznych może okazać się korzystna zarówno dla ciała naturalnego, jak i publicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Fournier, G. Eckhardt, *Managing the Human in Human Brands*, „NIM Marketing Intelligence Review" 2018, Vol. 10, no. 1, s. 30–33.

Kolejnym wyzwaniem, poniekąd wynikającym właśnie z tej dualności człowiek–marka, jest autentyczność marki osobistej. Autentyczny oznacza „zgodny z rzeczywistością, niebędący kopią, falsyfikatem ani przeróbką, szczery, niekłamany, prawdziwy”[260]. Określenia autentyczny używamy również dla podkreślenia wagi jakiejś cechy. W zależności więc od typu interakcji i relacji, jaką marka osobista praktykuje z odbiorcami, mogą oni, ale nie muszą, mieć możliwości weryfikacji, czy marka rzeczywiście jest autentyczna, czy nie. Można mówić tu o postrzeganej autentyczności, która będzie zasadzać się na ocenie spójności 1) między deklarowanymi a realizowanymi wartościami i przekonaniami oraz 2) między deklaracjami i zachowaniem w sferze prywatnej (ciało naturalne, człowiek) a deklaracjami i zachowaniem w sferze publicznej (ciało publiczne, marka osobista). Julie Moulard z zespołem definiuje autentyczność celebryty jako „postrzeganie, że celebryta zachowuje się zgodnie ze swoim prawdziwym ja”[261]. Celebryta może być traktowany jako jeden z typów marki osobistej. To, co wydaje się w tej definicji problematyczne, to odwołanie do prawdziwego ja jednostki. Nie jest to jedyna definicja, która odwołuje się do tego konstruktu: „autentyczność marki osobistej to trwałe postrzeganie, że właściciel marki odzwierciedla prawdziwość, szczerość i uczciwość oraz jedność czynów, słów, wyglądu i zachowań zgodnie z ich prawdziwym ja w każdym kontekście (zawodowym i społecznym)”[262]. Należałoby jednak wyraźnie rozgraniczyć autentyczność postrzeganą i autentyczność *sensu stricto*. Autentyczność *sensu stricto* odnosi się do zgodności między prawdziwym ja jednostki a jej słowami i zachowaniem (obserwowalnymi przejawami). Prawdziwe ja jest jednak prywatnym, dostępnym tylko jednostce podmiotem, który wcale nie musi być odzwierciedlany przez jednostkę w zachowaniu[263]. Autentyczność *sensu stricto* istnieje więc jedynie jako osobiste, wewnętrzne doświadczenie jednostki. Z kolei autentyczność postrzegana odnosi się do spójności i zgodności słów, działań, zachowań czy wizerunków, które odbiorcy postrzegają zewnętrznie i porównują pomiędzy wymienionymi grupami przejawów, nie tylko w określonym momencie, ale również w jakimś horyzoncie czasowym.

---

[260] *Autentyczny*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN,* https://sjp.pwn.pl/slowniki/autentyczność.html [dostęp: 25.01.2024].

[261] J.G. Moulard, C.P. Garrity, D.H. Rice, *What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity*, „Psychology & Marketing” 2015, Vol. 32, no. 2, s. 175.

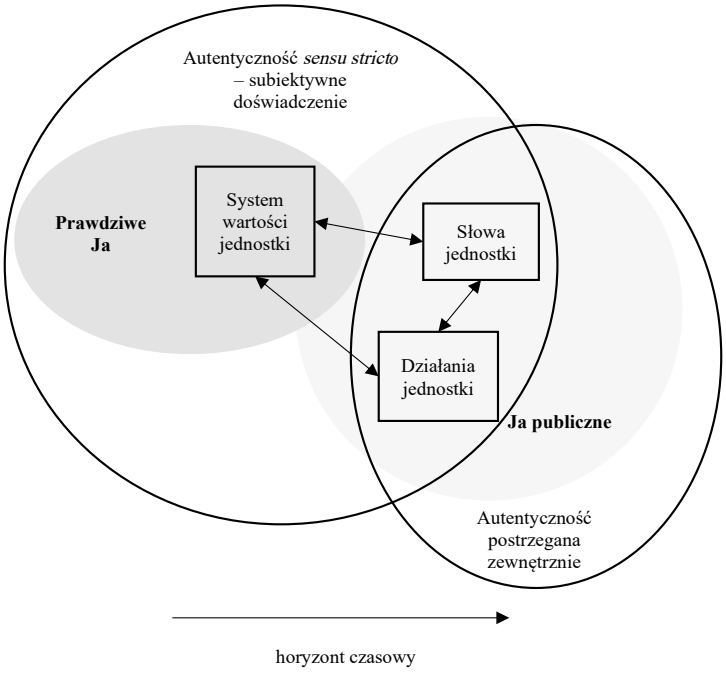
[262] W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy*..., (glossary, ix).

[263] R.J. Schlegel, J.A. Hicks, *The True Self and Psychological Health: Emerging Evidence and Future Directions*, „Social and Personality Psychology Compass” 2011, Vol. 5, no. 12, s. 990.

Wyzwanie autentyczności jest więc dla marki osobistej wielopoziomowe:

1. Czy to, co robię i mówię odzwierciedla, to kim jestem, kim chcę być, w co wierzę? (autentyczność *sensu stricto*).
2. Czy to, co mówię, jest zgodne z tym, co robię? (autentyczność *sensu stricto* i autentyczność postrzegana).
3. Czy to, co robię i mówię w sferze prywatnej, jest spójne z tym, co robię i mówię w sferze publicznej? (autentyczność postrzegana – możliwa do zaobserwowania przez podmioty zewnętrzne).

Autentyczność postrzegana związana jest tylko z zewnętrznymi przejawami aktywności jednostki, a więc jej słowami i czynami. Sytuacja, w której słowa i czyny są spójne z systemem wartości, który jest domeną prawdziwego ja, jest możliwa. Możliwa jest jednak również sytuacja, w której zbiory te są rozłączne, a obserwator z zewnątrz nie będzie w stanie tego wykryć. Należy bowiem pamiętać, że deklarowane wartości, wartości wyznawane i wartości reprezentowane w działaniu mogą również być zbiorami rozłącznymi, o czym może wiedzieć, przy odpowiedniej dawce autorefleksji, jedynie jednostka, której ta sytuacja dotyczy. Kluczowe jest więc posługiwanie się adekwatnymi kategoriami pojęciowymi. Wymiary autentyczności zaprezentowano na rycinie 3.6.



Ryc. 3.6. Wymiary autentyczności

Źródło: opracowanie własne.

To, co może wydać się interesujące, to to, że choć w wielu publikacjach podkreśla się jak istotna dla procesów markotwórczych i ich efektów jest autentyczność i jej różnie definiowane wymiary[264], jak ważna jest autentyczność również dla aktywności zawodowej jednostki[265] (a przecież marka osobista rodzi się właśnie na styku tych dwu sfer), to praktyka gospodarcza wspierana między innymi przez doradców z zakresu szeroko rozumianego brandingu może wyglądać inaczej. „Marka osobista to nie Ty, tylko to, co ludzie myślą o Tobie. A to są zupełnie dwie różne rzeczy, prawda? Niektórzy uważają, że żeby budować markę osobistą, musisz być autentyczna. To bzdura. Wcale nie musisz być autentyczna. [...] Ludzie mają myśleć o Tobie dobrze, tak? Nawet jeśli w zaciszu domowego ogniska robisz coś złego, nie ma to znaczenia, dopóki opinia publiczna się o tym nie dowie"[266].

W ten sposób widzi markę osobistą jeden z czołowych marketerów w Polsce. Z takim podejściem wiąże się wiele zagrożeń natury etycznej (nieważne, jak jest, ważne, żeby robić dobre wrażenie) czy nawet moralnej (nieważne, czy postąpię źle, ważne, żeby nikt się o tym nie dowiedział). Jest to skrajnie

---

[264] J.G. Moulard et al., *Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders,* „Psychology & Marketing" 2014, Vol. 31, no. 8, s. 576–590; K. Grayson, R. Martinec, Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, „Journal of Consumer Research" 2004, Vol. 31, no. 2, s. 296–312; C. Cole et al., *Decision making and brand choice by older consumers*, „Marketing Letters" 2008, Vol. 19, no. 3–4, s. 355–365; C.J. Thompson, A. Rindfleisch, Z. Arsel, *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*, „Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, no. 1, s. 50–64; S. Spiggle, H.T. Nguyen, M. Caravella, *More Than Fit: Brand Extension Authenticity*, „Journal of Marketing Research" 2012, Vol. 49, December, s. 967–983; S. Brown, R.V. Kozinets, J.F.S. Jr, *Teaching Old Brands New Tricks: Retro BfaiKting and the Revival of Brand Meaning*, „Journal of Marketing" 2003, Vol. 67, July, s. 19–33; J.G. Moulard, C.P. Garrity, D.H. Rice, *What Makes a Human Brand Authentic?...*; M.S.W. Lee, J. Motion, D. Conroy, *Anti-consumption and brand avoidance*, „Journal of Business Research" 2009, Vol. 62, no. 2, s. 169–180; M. Gander, *Managing your personal brand...*, s. ; C.M. Kowalczyk, K.R. Pounders, *Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment*, „Journal of Product & Brand Management" 2016, Vol. 25, no. 4, s. 345–356; R. Lunardo, O. Gergaud, F. Livat, *Celebrities as human brands: an investigation of the effects of personality and time on celebrities' appeal*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 685–712; J.L. Philbrick, A.D. Cleveland, *Personal Branding: Building Your Pathway to Professional Success*, „Medical Reference Services Quarterly" 2015, Vol. 34, no. 2, s. 181–189.

[265] S. Wiśniewska, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów" 2015, t. 35, nr 1, s. 11–24.

[266] P. Tkaczyk, Paweł Tkaczyk: *żeby budować markę osobistą, nie trzeba być autentycznym!, Marketing i Biznes,* 19.07.2021, https://marketingibiznes.pl/marketing/pawel-tkaczyk-zeby-budowac-marke-osobista-nie-trzeba-byc-autentycznym/ [dostęp: 21.01.2024].

instrumentalne ujęcie koncepcji marki osobistej. W opozycji można zaobserwować postawę równie skrajną, która nie tyle polega na „autentyczności totalnej", co na całkowitym zatarciu granicy między sferą prywatną (naturalną) a publiczną. Jednostka pełni w życiu różne role i role te stanowią swego rodzaju filtr, który powoduje, że jednostka aktywuje określone zasoby osobiste, schematy myślenia i zachowania. Spójność, o której już była wcześniej mowa, z założenia jest spójnością wybiórczą, która zazwyczaj odnosi się do określonego systemu wartości, który można uznać za punkt centralny wszystkich ról, jakie jednostka pełni w życiu. Marka osobista to z jednej strony zestaw narzędzi służący osiąganiu określonych celów w określonej roli, a z drugiej po prostu emanacja określonej roli (zazwyczaj) zawodowej. Brak granicy między sferą prywatną a publiczną przejawia się więc przede wszystkim w świadomym bądź nie braku selekcji własnych zachowań, treści i sposobów komunikacji w określonej sytuacji odnoszącej się do określonej roli. Takie podejście może skutkować między innymi 1) szczegółowym relacjonowaniem własnego życia, nawet intymnego, tylko w celu zyskania uznania lub popularności, 2) komunikowaniem treści, które być może są istotne dla jednostki w jej sferze prywatnej, ale dla odbiorców w sferze publicznej już nie (np. opowiadanie na profilu LinkedIn o hobbystycznym dzierganiu na drutach szalików przez inżyniera logistyki na stanowisku kierowniczym), czy w ogóle 3) pełnieniem określonej funkcji nieadekwatnie do oczekiwań. Kobieta pełniąca rolę matki będzie korzystała z innych zasobów osobistych, schematów myślenia i zachowań niż w trakcie pełnienia roli prezeski. Może jednak pozostawać spójną wewnętrznie i autentyczną we własnym odczuciu w obu tych rolach. Może być również postrzegana jako autentyczna, choć nie będzie zachowywać się identycznie w obu rolach, nie będzie również identycznie wyglądać czy mówić. Wyzwaniem więc jest nie tylko sama autentyczność, ale i balansowanie pomiędzy rolami w taki sposób, by pełnić je adekwatnie i w zgodzie z wewnętrznym kompasem.

Zarówno role, jakie pełni jednostka w życiu, jak i koncepcja marki osobistej są nierozerwalnie związane z oczekiwaniami otoczenia, czy używając nomenklatury właściwej zarządzaniu – interesariuszy, lub właściwej marketingowi – odbiorców. Presja społeczna jest zjawiskiem naturalnym. Jednostka w procesie socjalizacji wypracowuje swoje własne strategie radzenia sobie z oczekiwaniami ważnych innych, odkrywając jednocześnie własną tożsamość. To, w jaki sposób może przebiegać ów proces i jakie są jego potencjalne skutki, zdecydowanie nie jest tematem niniejszego opracowania, warto jednak zauważyć, że zarówno dzisiejsza rzeczywistość, jak i proces budowania marki osobistej czy też występowanie w roli lidera są czynnikami, które wzmagają

ową presję społeczną w sposób dotychczas niespotykany zarówno w ujęciu narzędzi wywierania nacisku, jego siły, jak i zasięgu.

Wspominany już wcześniej A. Giddens, opisując wolność, z jaką jednostka może dziś kształtować swoją tożsamość osobistą, a wraz z nią ścieżkę życiową, wskazuje również na lęki, trudności i obciążenia, które nierozerwalnie są z tą wolnością wyboru związane[267], a które w świecie B.A.N.I. wybrzmiewają wielokrotnie silniej niż kiedykolwiek wcześniej. Jednostka uwalniająca się spod presji najbliższych, ich oczekiwań czy tradycji i dokonująca sobie tylko właściwych wyborów jest dziś niewspółmiernie mniej narażona na presję społeczną, ale jest to tylko pozorne. Presja społeczna przybiera dziś zupełnie inne wymiary i siłę za sprawą narzędzi, którymi posługuje się spora część ludzkości w najróżniejszych grupach wiekowych. Narzędzia te, a mowa tu choćby o mediach społecznościowych, to również jedno z istotnych narzędzi komunikacji marki osobistej[268]. Co więcej, marka osobista z definicji jest koncepcją opartą na dostarczaniu określonej wartości określonej grupie odbiorców, a więc bezpośrednio odwołuje się do oczekiwań innych i dostarcza narzędzi, by te oczekiwania poznawać i na nie skutecznie odpowiadać. Znów więc pojawia się swoisty dualizm marki osobistej i znów granica między bezpieczeństwem jednostki a potencjalną efektywnością koncepcji jest cienka. Bezpieczeństwo nie jest tu słowem nadmiarowym. Przyglądając się bowiem badaniom dotyczącym choćby skutków korzystania z platform społecznościowych, wyraźnie widać, że właśnie w takich kategoriach należy o nich mówić, a skutki te są nierozerwalnie związane właśnie z presją społeczną i oczekiwaniami różnych grup, których jednostka doświadcza podczas wchodzenia w interakcje za pośrednictwem mediów społecznościowych, jak również będąc ich biernym użytkownikiem. Wśród zbadanych dziś skutków znajdują się między innymi negatywne stany

---

267 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 23–52

268 C. El Idrissi Amiri, T. Ghourdou, *Beyond the Screen: Moroccan Women Crafting Digital Empowerment through Personal Branding in Social Media,* „Open Journal of Social Sciences" 2024, Vol. 12, no. 03, s. 293–314; N.H. Md Saad, Z. Yaacob, *Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUCk Group,* „SAGE Open" 2021, Vol. 11, no. 3, s. 215824402110302; A. Gandini, *Digital work...;* C.-P. Chen, *Exploring Personal Branding on YouTube,* „Journal of Internet Commerce" 2013, Vol. 12, no. 4, s. 332–347; A.K. Brooks, C. Anumudu, *Identity Development in Personal Branding Instruction: Social Narratives and Online Brand Management in a Global Economy,* „Adult Learning" 2016, Vol. 27, no. 1, s. 23–29; I. Shyle, *Personal Branding of Professors in Social Media: A Choice or a Necessity in Our days?*; C.M. Kowalczyk, K.R. Pounders, *Transforming celebrities through social media...;* D. Ingenhoff, K. Sommer, *Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences,* „Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 95, no. 3, s. 339–355.

emocjonalne – od obniżonego nastroju po depresję[269] i nie jest to efekt ograniczony jedynie do Instragrama czy Facebooka. Jest on zauważalny również na platformie, która wykorzystywana jest do budowania zawodowych sieci kontaktów – LinkedIn[270]. Oczywiście część badań wskazuje również na potencjalnie pozytywne skutki korzystania z mediów społecznościowych, jak np. gromadzenie kapitału społecznego[271]. Jedno jednak wydaje się dziś pewne – media społecznościowe zmieniły rzeczywistość interakcji społecznych, między innymi właśnie w obszarze mierzenia się z oczekiwaniami innych.

Platformy społecznościowe, ale i media, które dziś często nazywamy tradycyjnymi, niosą ze sobą jeszcze jedno zagrożenie, które dla osób pełniących funkcje publiczne w mniejszym lub większym stopniu zawsze było obecne; dziś jednak zyskuje zupełnie inny wymiar. Jeszcze kilkanaście lat temu krąg osób, które były nieustannie śledzone przez media i których życie było w mediach relacjonowane za ich zgodą lub bez, był zdecydowanie węższy niż dziś. Dzisiaj wiele jednostek, szukając sposobu na zyskanie rozpoznawalności, decyduje się na samodzielnie zastępowanie paparazzi i pokazywanie nawet najbardziej intymnych sfer własnego życia. Należy wyraźnie zaznaczyć, że choć rozpoznawalność w jakiejś konkretnej grupie odbiorców jest elementem wspierania rozwoju marki osobistej, to jednak opieranie rozpoznawalności czy rozgłosu na takich elementach jest już praktyką wątpliwą zarówno pod kątem efektywności dla budowania marki osobistej (poza markami celebryckimi), jak i wpływu wywieranego na szeroko rozumiany dyskurs społeczny. Rezygnacja z prywatności jest jednak jednym z tematów, które są podejmowane przez osoby chcące zaangażować się w świadome budowanie marki osobistej. Nie ulega bowiem wątpliwości, że proces ten wiąże się z komunikacją z różnymi grupami odbiorców, z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji. Tu jednak wydaje

---

269 T. Ryan, S. Xenos, *Who uses Facebook? An investigation into the relationship between the Big Five, shyness, narcissism, loneliness, and Facebook usage*, „Computers in Human Behavior" 2011, Vol. 27, no. 5, s. 1658–1664; C. Sagioglou, T. Greitemeyer, *Facebook's emotional consequences: Why Facebook causes a decrease in mood and why people still use it*, „Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 35, s. 359–363; E. Kross et al., *Facebook Use Predicts Declines in Subjective Well-Being in Young Adults*, „PLoS ONE" 2013, Vol. 8, no. 8, s. e69841; H.-T.G. Chou, N. Edge, *"They Are Happier and Having Better Lives than I Am": The Impact of Using Facebook on Perceptions of Others' Lives*, „Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking" 2012, Vol. 15, no. 2, s. 117–121.

270 J.R. Jones et al., *Associations Between Internet-Based Professional Social Networking and Emotional Distress*, „Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking" 2016, Vol. 19, no. 10, s. 601–608.

271 C. Steinfield, N.B. Ellison, C. Lampe, *Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis*, „Journal of Applied Developmental Psychology" 2008, Vol. 29, no. 6, s. 434–445.

się, że dbanie o przestrzeń, która pozostaje tylko moją prywatną przestrzenią, jest niezwykle istotne, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę, jak duża presja i odpowiedzialność ciąży na jednostce, np. w związku z pełnieniem funkcji liderskiej czy przywódczej w organizacji, czy grupie społecznej. Marka osobista z jednej strony jest więc koncepcją, która musi integrować wszystkie sfery działania człowieka – to bowiem jest gwarantem pozostania autentycznym, z drugiej, musi pozostawiać miejsce na decyzję, gdzie przebiega granica pomiędzy tym, co moje prywatne i czym jednostka nie chce i nie dzieli się ze światem, a tym, co jednostka może i chce z siebie światu dać. Granica ta powinna być jasno wytyczona i jeszcze jaśniej komunikowana. To zaś często okazuje się ogromnym wyzwaniem.

Ekspozycja, czy jak to nazywa Brene Brown „wyjście na arenę"[272], nieuchronnie wiąże się z koniecznością odsłaniania siebie. Paradoksalnie według badaczki to nie siła jest tym, co umożliwia realizację własnego potencjału, ale zaakceptowanie własnej wrażliwości (*vulnerability*). W języku polskim brakuje właściwego odpowiednika, wrażliwość bowiem w polskiej kulturze częściej kojarzymy z ckliwością czy kruchością niż umiejętnością nawiązania kontaktu z tymi zakamarkami własnej osobowości, które choć z jednej strony rzeczywiście wydawać by się mogły bezbronne; z drugiej strony, pozwalają na nawiązywanie prawdziwych i głębokich relacji zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Te właśnie części ludzkiej osobowości – owa wrażliwość – są wg Brene Brown kluczem do życia w osobistej prawdzie, widzenia siebie i innych takimi, jakimi są, nazywania i przeżywania emocji, rozwijania konstruktywnych na nie reakcji i wreszcie otwartej komunikacji, która w przypadku przywództwa okazuje się jednym z najważniejszych narzędzi sukcesu, a jej brak jedną z podstawowych przyczyn porażki w tej roli[273].

Wyzwaniem, choć nieco innej natury jest potencjalny, jeszcze niezbadany związek koncepcji marki osobistej z merkantylizmem psychicznym, który rozumiany może być jako „kompleks psychiczno-behawioralny (czyli zespół procesów psychicznych i tendencji do zachowywania się w określony sposób), którego rdzeniem jest przekonanie, iż w relacjach społecznych najważniejsze jest

---

[272] Określenie zaczerpnięte z wystąpienia Theodora Roosvelta, które stanowi swoisty punkt wyjścia do opowiadania o nierozerwalnym związku wrażliwości i odwagi. B. Brown, *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy*, tłum. K. Puławski, Media Rodzina, Poznań 2012; B. Brown, *Z wielką odwagą*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2013; B. Brown, *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.

[273] B. Brown, *Odwaga w przywództwie...,* s. 32–68

uzyskiwanie rezultatów w postaci korzyści zewnętrznych (tzn. pieniędzy, wizerunku i popularności – *money, image & fame*)"[274]. Przestrzenie, gdzie merkantylizm psychiczny uwidacznia się najsilniej, to określona wizja świata wraz z charakterystycznym zestawem wartości, które będą prowadzić do określonych decyzji ukierunkowanych na osiąganie zysku, bez względu na jego formę. Relacje interpersonalne są tu oceniane przez pryzmat korzyści i strat. Osobista autoprezentacja koncentruje się zaś na stanie posiadania oraz zewnętrznych atrybutach atrakcyjności fizycznej i interpersonalnej[275]. Biorąc pod uwagę, że niektóre modele marki osobistej opierają się głównie na takiej właśnie komunikacji, to warto sobie zadać pytanie, czy jest to jedynie instrumentalne wykorzystanie pewnych środków wyrazu, czy być może przejaw pewnej wizji świata. Nie jest to jednak miejsce, by to rozstrzygać. To wymagałoby głębszych analiz i badań empirycznych. Istotne jest jednak, by tę kwestię w ogóle zauważyć. Codzienne zachowania stają się bowiem z czasem drugą naturą człowieka.

Marka osobista jest koncepcją dość uniwersalną, a więc możliwą do zastosowania zarówno przez freelancerów, przedsiębiorców, jak i zawodowych menedżerów. Wszystkie omówione wyzwania jednostek związanych z budowaniem marki należy traktować równie uniwersalnie. Przyglądając się zaś przywódcom, liderom czy menedżerom, dostrzec można, że wiele z tych wyzwań nabiera na sile wraz z odpowiedzialnością za losy organizacji i ludzi z nią powiązanych.

[274] M. Górnik-Durose, *Nowe oblicze materializmu, czyli z deszczu pod rynnę*, „Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo" 2007, t. 4, nr 3, s. 20.

[275] *Ibidem*.

4. Rola marki osobistej we współczesnym przywództwie

4.1. Marka przywództwa

Przywództwo w szerokim rozumieniu jest rozpatrywane jako zdolność lidera do nadawania kierunku działań pracowników, wpływania na ich zachowania w celu realizacji określonych wyników[276]. W tym przypadku przywództwo utożsamia się z osobą przywódcy, który posiada (lub nie) wystarczające kompetencje, by wykreować wizję organizacji oraz zaangażować członków załogi w jej urzeczywistnianie. Natomiast przywództwo organizacyjne dotyczy całej kadry liderów w organizacji oraz systemów i procesów, które tworzą możliwości kreowania osób, które stają się przywódcami.

Globalna firma doradcza HayGroup od 2005 r. prowadzi badania na temat przywództwa. Wynika z nich, że czołowe organizacje na całym świecie identyfikują swoje największe talenty oraz pomagają im stać się świetnymi liderami. Najlepsze firmy pod względem przywództwa przyjmują proaktywne, zorganizowane i długoterminowe podejście do rozwoju swoich pracowników oraz budowania umiejętności, których będą potrzebować liderzy w globalnym środowisku. Planują ścieżki kariery, rozwijają praktyczne umiejętności i stwarzają możliwości uczenia się dla swoich pracowników, aby wykreować ich na

[276] *Przywództwo*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania,* https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo [dostęp: 25.05.2024].

przywódców, których potrzebują. Dążą do utrzymywania wysokiego potencjału przywództwa, tworząc system zarządzania talentami, który zapewnia sukcesję w przywództwie. Badania potwierdziły, że najlepsze organizacje oczekują od swoich liderów znacznie większego skupienia się na kliencie, globalnej wiedzy specjalistycznej, zdolności do zarządzania złożonością, umiejętności pobudzania kreatywności i innowacji, rozwijania współpracy – zachowując jednocześnie elastyczność i gotowość do wykorzystania szans[277].

Dave Ulrich i Norman Smallwood także zwracają uwagę na to, że wiele organizacji zaczęło budować system przywództwa, ale sukces odnoszą te, które skupiły się na tworzeniu przez liderów relacji z klientami oraz zewnętrznymi inwestorami. Podkreślając te zewnętrzne kryteria przywództwa, opracowali metaforę marki przywództwa: jest to „wizerunek firmy w umysłach klientów, który staje się realny dla pracowników ze względu na ukierunkowane na klienta zachowania liderów... Marka przywództwa jest przedłużeniem marki organizacji lub jej tożsamości, gdyż przejawia się w zachowaniach i wynikach pracy liderów w całej firmie w taki sposób, który angażuje pracowników w zaspokajanie potrzeb klientów”[278]. Graficzne przestawienie tej koncepcji znajduje się na rycinie 2.5. Pierwszy krok to nabycie i rozwijanie przez przywódców kompetencji, dzięki którym możliwe jest osiąganie oczekiwanych wyników biznesowych. W kolejnym funkcjonujący w organizacji system zarządzania potencjałem społecznym w połączeniu z modelem kompetencyjnym przyczyniają się do utworzenia systemu zarządzania talentami. Dzięki temu powstaje kadra rezerwowa liderów, czyli wzbogaca się potencjał przywódczy organizacji. W trakcie tych działań liderzy wyrabiają sobie osobistą, wyróżniającą od innych, reputację i markę oraz stają się postaciami znanymi. Dalej działania przywódców skupiają się na tym, by pracownicy koncentrowali swoje działania i zachowania na oczekiwaniach klientów oraz tworzeniu dla nich wartości. Jest to kreowanie marki przywództwa. Źródłem lepszych wyników organizacji staje się siła przywództwa będąca rezultatem synergii współdziałania liderów na wszystkich szczeblach zarządzania. Dzięki marce przywództwa interesariusze wierzą w skuteczność organizacji i jej przyszłość. Ważne jest, by osobista marka przywódców była spójna z marką przywództwa w organizacji[279].

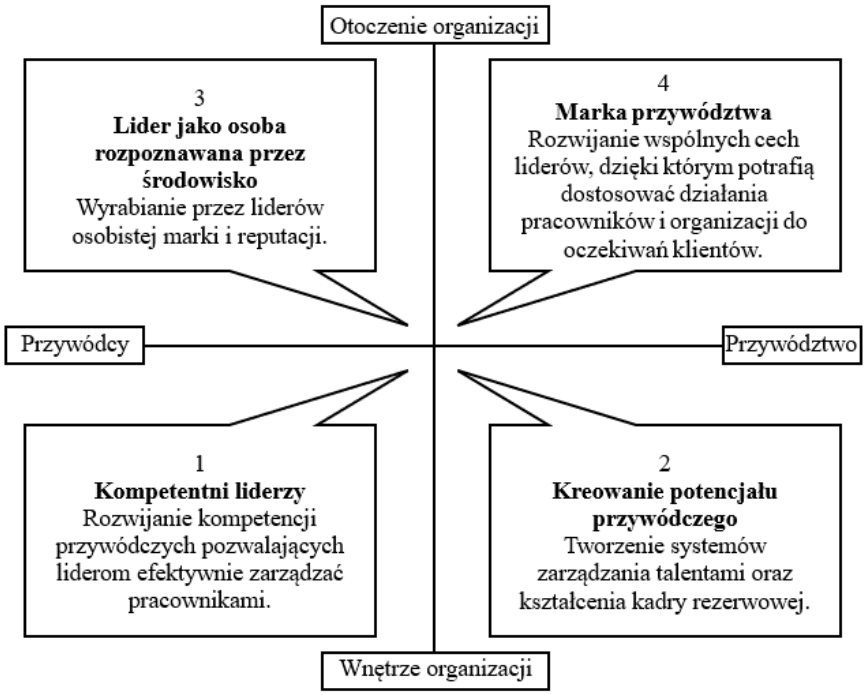
---

[277] HayGroup, *Best Companies for Leadership 2014*, haygroup.com/bcl [dostęp: 25.05.2024].

[278] D. Ulrich, N. Smallwood, *Marka przywództwa: jak rozwijać liderów nastawionych na potrzeby klienta i zapewnić firmie ciągłość dobrego przywództwa*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 9.

[279] *Ibidem*, s. 19–23.

Na markę przywództwa organizacji składają się marki osobiste przedstawicieli kadry kierowniczej oraz efekt ich synergicznego połączenia. Liderzy mają znaczący wpływ na wizerunek całej jednostki. Silna marka osobista każdego z nich może pomóc w budowaniu zaufania i reputacji zarówno jego samego, jak i organizacji. Można tu przytoczyć przykład takich osobistości, jak Steve Jobs czy Elon Musk. To na ich markach osobistych w dużym stopniu zostały zbudowane marki Apple i Amazona. Markę osobistą przywódców można interpretować w kategoriach mistrzostwa osobistego, o którym P. Senge pisze: „Mistrzostwo osobiste polega na ciągłym dopracowywaniu i pogłębianiu własnej wizji życia, koncentrowaniu energii, ćwiczeniu cierpliwości oraz obiektywnym postrzeganiu rzeczywistości. Jest więc kamieniem węgielnym organizacji uczącej się, jej duchowym fundamentem”[280].



Ryc. 4.1. Ewolucja przywództwa

Źródło: D. Ulrich, N. Smallwood, *Marka przywództwa: jak rozwijać liderów nastawionych na potrzeby klienta i zapewnić firmie ciągłość dobrego przywództwa*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 20.

[280] P.M. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka*..., s. 23.

4.2. Marka CEO

„W przypadku współczesnych liderów biznesu branding osobisty jest postrzegany jako konieczność”[281]. Jednym z najsilniej kojarzonych z przywództwem stanowisk w strukturach organizacyjnych niemal każdego typu jest CEO (*Chief Executive Officer*). I choć przywództwo nie musi być jednoznaczne z formalną władzą w organizacji, to warto zatrzymać się przy marce osobistej CEO, ponieważ, jak się wydaje, zarówno praktycy, jak i badacze widzą w tym połączeniu potencjalny silny efekt synergiczny.

Prezes czy dyrektor zarządzający może być postrzegany jako „twarz firmy”[282], a marka osobista osoby stojącej na czele organizacji niejednokrotnie przenika na wielu poziomach do współtworzonej marki organizacji, co potwierdzają zarówno obserwacje praktyk rynkowych (np. Steve Jobs i Apple, Richard Branson i Virgin), jak również prace badaczy[283]. Przestrzenie, w których oddziaływanie osób przewodzących organizacjom jest istotne, to między innymi:

- zaufanie do CEO a zaufanie do organizacji[284];
- reputacja CEO a reputacja organizacji[285];
- obecność CEO w mediach a postrzeganie organizacji[286];
- marka osobista CEO a postrzeganie organizacji[287];
- marka osobista CEO jako niematerialna wartość dodana dla marki organizacji[288].

Analizy nie ograniczają się do tych pól. Opierając się na koncepcji 4P mixu markotwórczego, CEO Marc Fetscherin z zespołem badali wpływ marki

---

281 J. Macalik, *Personal Brand – Instructions of Use. Do Young Professionals Want and Need to be Taught Personal Branding?*, „Marketing of Scientific and Research Organizations” 2023, Vol. 48, no. 2, s. 42.

282 E.G. Love, J. Lim, M.K. Bednar, *The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation*, „Academy of Management Journal” 2017, Vol. 60, no. 4, s. 1462–1481.

283 M.A. Parmentier, E. Fischer, A.R. Reuber, *Positioning person brands…*, s. 373–387; S. Scheidt et al., *In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands,* „Journal of Product & Brand Management” 2018, Vol. 27, no. 2, s. 203–220.

284 D. Ingenhoff, K. Sommer, *Trust in Companies and in CEOs...,* s. 339–355.

285 E.G. Love, J. Lim, M.K. Bednar, *The Face of the Firm...,* s. 1462–1481.

286 A. Górska, G. Mazurek, *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity...,* s. 499–523.

287 J. Meng, B.K. Berger, *What They Say and What They Do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication,* [w:] C.E. Carroll (ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation,* Wiley, New Jersey 2013, s. 306–317.

288 A. Górska, G. Mazurek, *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity...,* s. 499–523.

osobistej CEO na finansowe i niefinansowe aspekty działania organizacji[289]. Czynniki, które brano pod uwagę w tych rozważaniach, prezentuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. Aspekty marki CEO

Osoba na stanowisku CEO • (CEO Person) • wiek • płeć • wykształcenie • atrakcyjność • założyciel czy menedżer • kadencja CEO • dwoistość CEO (łączenie ról w przestrzeni organizacyjnej) • wynagrodzenie	**Prestiż CEO** • (CEO Prestige) • zdobyte nagrody • pozytywne i negatywne cytaty prasowe • rankingi • obserwujący na Facebooku i X • połączenia LinkedIn • wyświetlenia w Google
Osobowość CEO • (CEO Personality) • makiawelizm i narcyzm (duma, wspaniałomyślność; arogancja, brak empatii, amoralność, pycha) • uczciwość i pokora • niechęć do ryzyka • kompetencja, dojrzałość • ciepło, „da się lubić"	**Wyniki CEO** • (CEO Performance) • organizacja (zyski, przepływy pieniężne; ROI, ROA, ROE) • rynek (cena akcji i wyniki; udział w rynku) • zarząd (motywowanie, podnoszenie energii; strategia wykonawcza, zatrudnianie; angażowanie interesariuszy; inne wskaźniki, np. lojalność)

Źródło: M. Fetscherin (ed.), *CEO Branding. Theory and Practice,* Routledge, New York 2015, s. 10.

Wydaje się, że marka osobista CEO może stanowić centralny punkt zainteresowania działaniami firmy zarówno w zakresie zarządzania tym, co wewnątrz, jak i tym, co na zewnątrz organizacji, dotykając niemal każdej przestrzeni funkcjonowania organizacji. Omawiane w poprzedniej części procesy budowania marki osobistej były skoncentrowane na perspektywie jednostki poddającej się temu procesowi. Warto zatrzymać się również przy perspektywie interesariuszy, którzy mogą przybierać pozycję biernych obserwatorów lub aktywnie wchodzić w interakcje na różnych etapach procesu budowania marki osobistej. Ostateczny efekt tego procesu jest od nich bowiem uzależniony – żadna marka nie funkcjonuje w próżni i żadnej marki nie buduje się jedynie po to, by ją zbudować. Pryzmat interesariuszy został ciekawie uwzględniony w *lejkowym modelu marki CEO*[290] (ryc. 4.1). Centralnym pojęciem tego modelu jest Kapitał Marki CEO rozumiany jako „zestaw aktywów (cech i działań), ludzkich i menedżerskich,

[289] M. Fetscherin (ed.), *CEO Branding. Theory and Practice,* Routledge, New York 2015.

[290] O. Cottan-Nir, *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity,* „Corporate Reputation Review" 2019, Vol. 22, no. 4, s. 121–133.

powiązanych z marką CEO, który wpływa na agregację postrzegania i wzorców zachowań wszystkich interesariuszy, tworząc przewagę konkurencyjną, prowadząc do dodatkowej postrzeganej wartości (reputacja/wartość komunikacyjna i wartość finansowa/wyższe zyski/wyniki) dla firmy lub jej interesariuszy"[291]. Wspomniany zestaw cech i działań to raczej zbiór pewnych kategorii czy obszarów aktywności, które, jeśli podejmowane, wpływają pozytywnie na postrzeganie i zachowanie interesariuszy. Są to[292]:

- silny i pozytywny odbiór w mediach – wydaje się, że w tym podejściu najistotniejsze jest właśnie przebicie się z marką osobistą CEO do mediów oraz takie jej prezentowanie, by mogła generować pozytywny sentyment; media są tu rozumiane jako narzędzie zdobywania kapitału, siły roboczej, surowców, reputacji i legitymizacji zarówno w odniesieniu do marki CEO, jak i organizacji, której przewodzi, to jednak zdecydowanie zbyt daleko idące wnioski, choćby ze względu na wielkość, zakres czy charakter działalności organizacji, o samym zróżnicowaniu mediów nie wspominając;
- poszerzona sfera wpływu – odnosi się do działań, które mogą, choć paradoksalnie nie zawsze muszą być intencjonalnym działaniem CEO, a dotyczą wypowiedzi CEO komentujących rzeczywistość szerszą niż obszar działania firmy, choć zazwyczaj jakoś z nią powiązaną (np. wypowiadanie się na temat aktualnej sytuacji gospodarczej i jej potencjalnych skutków nie tylko dla zarządzanej organizacji, ale również innych przedsiębiorstw lub wypowiadanie się w sprawie metod budowania marki osobistej, uogólniając własny przykład, w sytuacji, gdy rdzeniem działania zarządzanej organizacji jest zupełnie inna działalność). Oczywiście takie poszerzanie sfery wpływu nie może mieć miejsca bez jakiegoś zasięgowego medium. Coraz częściej jednak tym medium jest dobrze prowadzone konto na jednej z platform społecznościowych, a nie tradycyjne media, które niejednokrotnie powielają czy wzmacniają to, co już CEO wypracuje w Internecie;
- klarowny system wartości marki CEO, zgodny z reputacją CEO – dostrzeżona zostaje tu potrzeba spójności pomiędzy systemem wartości, który jest wewnętrznym motorem działania CEO i systemem wartości, który jest prezentowany przez CEO, jak również percypowany przez jego otoczenie (reputacja). Na tym jednak nie kończy się istotność systemu wartości. Powołując się na prace wielu innych badaczy, Osnat Cottan-Nir wskazuje, że znaczenie mają tu dwie kategorie wartości: menedżerskie

[291] *Ibidem*, s. 123.

[292] *Ibidem*.

i ludzkie. Pierwsza z nich obejmuje wszystko to, co prowadzi do wytworzenia wartości dla odbiorcy oraz to, w jaki sposób wartość dla odbiorcy jest pomyślana, wytworzona i dostarczona, tu również mieścić się będzie wartość materialna i niematerialna organizacji (wyniki), które CEO może swoją działalnością zwiększyć. Kategoria druga odnosi się do osobistych cech CEO, wśród których znajdują się zarówno osobowość, jak i wygląd. Osobowość indywidualna jest strukturą złożoną i zróżnicowaną. To właśnie ta struktura pozwala jednak na budowanie emocjonalnego powiązania pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, pomiędzy marką CEO i marką reprezentowaną przez markę CEO. Wydaje się, też, że osobowość ta (dla realizacji podstawowych celów marki CEO) nie musi być jednoznacznie pozytywną (w potocznym tego słowa znaczeniu) strukturą. Istotne jednak jest to, by była postrzegana jako silna i korzystna[293]. Kolejne elementy w kategorii ludzkich wartości, które niektórzy badacze uznają za wspólne i ważne z punktu widzenia marki CEO, to charyzma i dobre umiejętności komunikacyjne[294];

- zgodność pomiędzy CEO i firmą oraz wartościami marki CEO i marki firmy – potrzeba owej zgodności wydaje się czymś naturalnym w życiu społecznym, bo choć trudno w porzekadłach szukać dowodów naukowych, to zdecydowanie widać w nich społeczną soczewkę, przez którą ludzie oglądają rzeczywistość, a jeśli „ryba psuje się od głowy", to doświadczenie społeczne pokazuje, że owa zgodność jest rozumiana potocznie nie tylko jako zdarzenie, ale również jako proces. Marka CEO może być traktowana jako integralna część organizacji budująca jej tożsamość[295]; może również być najsilniejszym odzwierciedleniem strategii i jakości zarządzania organizacji[296]. Marka CEO jest traktowana w sposób domyślny jako reprezentacja i uosobienie wszystkiego, co niematerialne w organizacji, a czego ludzki umysł potrzebuje, by móc z organizacją nawiązać jakąś relację. Z jednej strony marketing mnoży teorie i narzędzia, które mają

---

293 K.L. Keller, *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands,* Marketing Science Institute 2001, Working Paper Series.

294 O. Cottan-Nir, S. Lehman-Wilzig, *CEO Branding: Between Theory and Practice – Case Studies of Israeli Corporate Founders*, „International Journal of Strategic Communication" 2018, Vol. 12, no. 2, s. 87–106.

295 F. Bendisch, G. Larsen, M. Trueman, *Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands,* „European Journal of Marketing" 2013, Vol. 47, no. 3–4, s. 596–614.

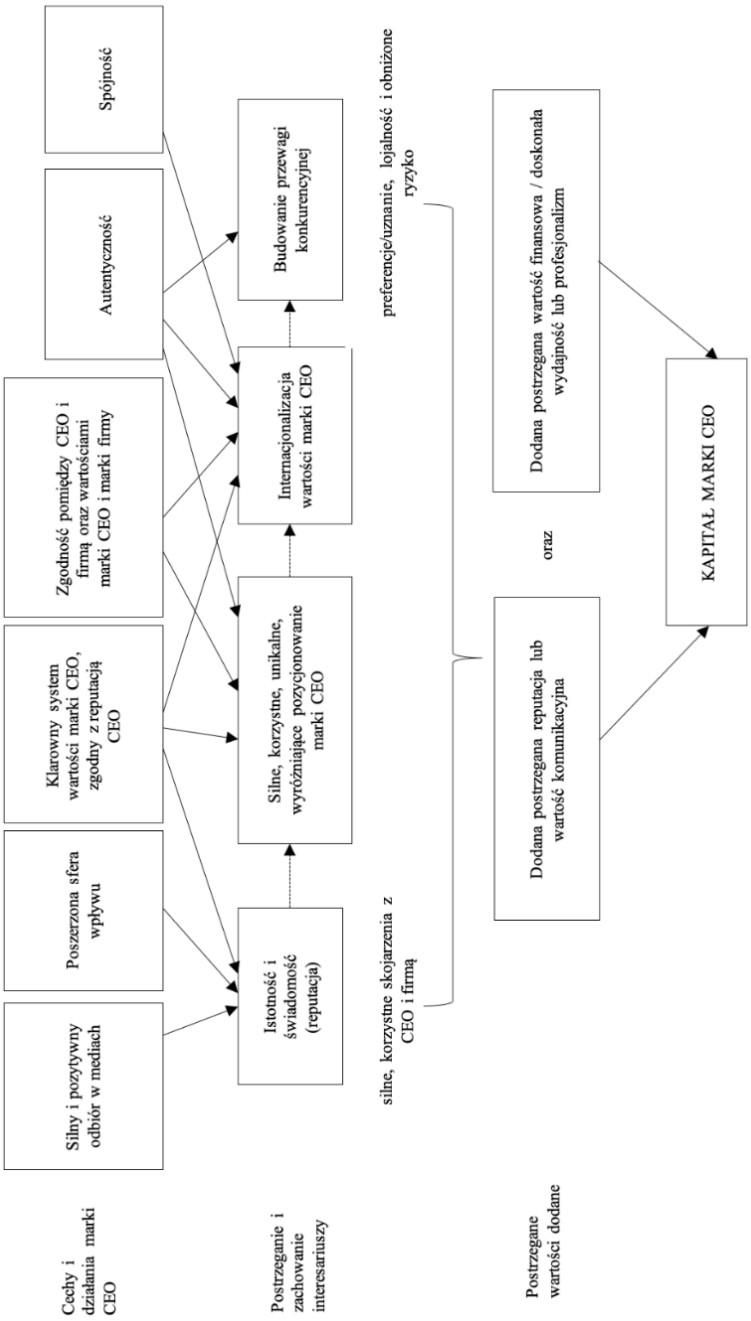
296 B.D. Nguyen, *Is More News Good News? Media Coverage of CEOs, Firm Value, and Rent Extraction*, „Quarterly Journal of Finance" 2015, Vol. 05, no. 04, s. 1550020.

budowaniu tej relacji pomiędzy jednostką-odbiorcą a abstrakcyjnym-konstruktem-marki-organizacji służyć, z drugiej wykorzystuje również to, co jednostce-odbiorcy jest o wiele bliższe w sposób naturalny, bo ludzki – wyimaginowaną relację między jednostką-odbiorcą a marką CEO, która jest przedłużeniem organizacji i przez pryzmat której jednostka-odbiorca uczy się rozumieć organizację. Wszystkie więc niezgodności między marką CEO a reputacją czy wartościami organizacji mogą powodować osłabienie marki CEO lub organizacji. Zgodność między marką CEO a marką organizacji jest zazwyczaj duża w przypadku założycieli czy właścicieli pełniących tę funkcję. Utrzymanie tej zgodności w przypadku następców staje się realnym wyzwaniem[297];

- autentyczność – widziana przez pryzmat kapitału marki CEO autentyczność rozumiana jest jako zgodność między tożsamością jednostki, jej wartościami i reputacją a tożsamością menedżerską, wartościami i reputacją CEO. Nie ma tu założenia o całkowitej jednorodności – takie założenie, choćby ze względu na liczbę pełnionych ról i konieczność odnajdywania się w nich, byłoby nie tylko nierealistyczne, ale być może nawet nieludzkie. Jednak zgodność przekonań, postaw i światopoglądu w każdej z pełnionych ról buduje kapitał marki CEO. „Taka zgodność odzwierciedla brak wewnętrznego napięcia między tymi dwoma rodzajami wartości marki CEO, zwiększając w ten sposób jej siłę oraz wskazując na stabilność i przejrzystość. Może to również zwiększyć potencjalny wkład marki CEO w zewnętrzne postrzeganie organizacji”[298];
- spójność – w omawianym modelu spójność widziana jest przez pryzmat komunikacji, a więc kapitał marki CEO rośnie wraz ze spójnością komunikatów kierowanych do różnych grup odbiorców. Spójność jest powiązana z autentycznością – jeśli bowiem jednostka w różnych swoich rolach prezentuje ten sam zestaw zachowań, a więc i zachowań komunikacyjnych, które wynikają z tego, co potocznie nazywane jest „prawdziwym ja”, to spójność staje się naturalną charakterystyką funkcjonowania.

[297] O. Cottan-Nir, S. Lehman-Wilzig, *CEO Branding: Between Theory and Practice...*, s. 87–106.

[298] O. Cottan-Nir, *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity*, s. 126.



Ryc. 4.2. Lejkowy model marki osobistej CEO

Źródło: O. Cottan-Nir, *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity*, „Corporate Reputation Review" 2019, Vol. 22, no. 4, s. 130 [tłumaczenie – A. Walczak-Skałecka].

W tym miejscu warto poczynić spostrzeżenie, że bez względu na to, czy analizie poddawana jest marka osobista CEO, czy jakakolwiek marka osobista, to autentyczność w połączeniu ze spójnością będzie prowadziła do zwiększania wiarygodności[299]. Marki bowiem mają być przewidywalne, a ich odbiorcy potrzebują wiedzieć i czuć, że wiedzą, czego mogą się po nich spodziewać. Tak ludzie budują zaufanie, którym potrafią obdarzać zarówno marki produktowe, jak i osobiste.

Lejkowy model marki osobistej zakłada, że wymienione parametry stanowią podstawowy zestaw aktywów marki CEO. Nie chodzi tu jednak o ich bezpośredni wkład, a raczej zdolność do tworzenia i wpływania na elementy drugiej kategorii, która ma odzwierciedlać postawy interesariuszy. Poziom trzeci koncentruje się zaś na postrzeganych wartościach dodanych, które są esencją istnienia każdej marki. Model ten jest więc próbą uchwycenia zarówno specyfiki marki osobistej (cechy osobowościowe), jak i prześledzenia powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi elementami ekosystemu organizacji, w którym zróżnicowanie potrzeb i celów różnych grup interesariuszy jest bardzo często ogromne.

Marka osobista CEO stanowi dziś istotny czynnik decyzyjny dla wielu grup interesariuszy na wielu różnych płaszczyznach, np.:

- Może przyciągnąć uwagę potencjalnych pracodawców – w sytuacji, gdy organizacja potrzebuje zmian u sterów jednostka-osoba ze względu na swoją markę osobistą, a więc między innymi umiejętne komunikowanie własnej ekspertyzy i potencjalnej wartości dla nowego pracodawcy oraz posiadaną sieć relacji, w ogóle ma szansę być brany czy brana pod uwagę
- Może przyciągać uwagę potencjalnych wartościowych pracowników lub wzmacniać chęć pracy aktualnego zespołu, praca bowiem dla osób o ugruntowanej pozycji i silnej marce osobistej może przez pracowników w przyszłości być wykorzystywana jako dowód na wartość własnej marki osobistej, posiadanej wiedzy i umiejętności, silna marka przełożonego może być również postrzegana jako potencjalne źródło wiedzy i rozwoju zawodowego w jakimś zakresie kompetencji.
- Może przyciągać uwagę i budzić zaufanie potencjalnych akcjonariuszy czy inwestorów; w przypadku mniejszych organizacji, a w szczególności tych, które znajdują się na początkowym etapie rozwoju lub wręcz dopiero zaczynają, marka osobista twórców tego pomysłu czy przedsięwzięcia

[299] A. Walczak-Skałecka, *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 258.

może okazać się istotnym, choć nie jedynym, aspektem w podejmowaniu decyzji przez inwestorów[300].

- I wreszcie marka osobista CEO zaczyna być postrzegana jako realna niematerialna wartość finansowa organizacji, co widać doskonale w momencie, kiedy CEO z silną i ugruntowaną marką osobistą opuszcza organizację, a ta na krótszą lub dłuższą chwilę przeżywa odpływ wartościowych pracowników, inwestorów czy partnerów biznesowych (oczywiście jest to zawsze o wiele bardziej złożona sytuacja niż tylko zniknięcie z organizacji CEO z jego czy jej marką osobistą, ale marka osobista jest nierozerwalnie związana z jednostką, która wnosi do organizacji określoną wartość).

Co więcej, od lat przygotowywane są, między innymi w Polsce, raporty, które określają najbardziej wartościowych menedżerów. Rankingi te biorą pod uwagę „dynamikę kursu akcji, dynamikę wzrostu EBITDA (dla banków zysk na działalności bankowej, PZU – wynik techniczny ubezpieczeń majątkowych i osobowych) oraz ekspercką ocenę kompetencji menadżera”[301]. W raportach tych uwzględniane są właśnie finansowe konsekwencje dla spółki spowodowane odejściami osób zarządzających.

4.3. Zarządzanie markami osobistymi

Przeciwną perspektywą jest spojrzenie na rolę przywódcy w organizacji, która składa się przynajmniej częściowo z osób mniej lub bardziej świadomie i kompleksowo budujących własne marki osobiste. To bowiem, że pracownicy są dziś bardziej świadomi własnej wartości, posiadanej wiedzy, doświadczenia, możliwości i ograniczeń, jak również ról pełnionych w organizacji, nie ulega już wątpliwości[302], to jednak jak silnie wpływa to na organizację, szczególnie gdy efektem staje się budowanie marki osobistej pracownika ,wymaga nie tylko zbadania, ale i wypracowania nowych, bardziej skutecznych metod współpracy na linii organizacja–menedżer–pracownik. Oczywiście w mocy pozostaje zastrzeżenie, że marka osobista nie jest koncepcją konieczną i realnie

---

300 S. ElMassah et al., *An assessment of the influence of personal branding on financing entrepreneurial ventures*, „Heliyon” 2019, Vol. 5, no. 2, e01164.

301 D. Jarosz et al., *TOP 30. Wycena polskich menadżerów 2022,* SEC Newgate Polska, Warszawa 2023, s. 15.

302 J. Rudnicki, *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2014, t. 31, nr 1, s. 43–57.

wykorzystywaną w równym stopniu przez wszystkie grupy zawodowe. Nie zmienia to jednak faktu, że dla wielu staje się istotnym elementem aktywności zawodowej.

Peters jasno określił, że jednym z podstawowych założeń bycia „dyrektorem generalnym firmy Ja Sp. z o.o." jest nieprzywiązywanie się do żadnej innej organizacji[303]. Marka osobista to koncepcja, która ma wspomagać osiąganie celów w sferze zawodowej jednostki-osoby. Może ona jednak wpierać również organizację, w której aktualnie znajduje się jednostka budująca markę osobistą, szczególnie z perspektywy gospodarki wiedzy[304]. Marka osobista jest silnie związana z systemem wartości jednostki, jej cechami osobowości, umiejętnościami komunikacyjnymi oraz postawą wobec szeroko rozumianych odbiorców. I to właśnie jednostka wnosi ze sobą do organizacji, w której zaczyna funkcjonować. To zaś w mniejszym lub większym stopniu wpływać będzie na zespół, w którym jednostka się znajdzie, a w niektórych przypadkach może wpływać na całą organizację. Bagaż, jaki jednostka wnosi do organizacji, staje się z czasem jednym z kamyczków, z których usypywana jest kultura organizacyjna i klimat organizacji[305].

Zarządzający organizacją ma więc niełatwe zadanie, witając w zespole jednostkę ukierunkowaną na budowanie marki osobistej. Po pierwsze, jest to osoba, która będzie dbała nie tylko o wizerunek i interesy organizacji, ale również o swoje własne. Największa obawa może pojawiać się w związku z brakiem proporcji między dbaniem o markę organizacji a dbaniem o własną markę osobistą. Co bowiem wybierze jednostka w sytuacji konfliktu interesów obu marek, a takie konflikty niewątpliwie się zdarzają nawet w sytuacji pracowników o własne marki w ogóle niedbających. Po drugie, pracownik aktywnie budujący markę osobistą to pracownik, który podejmując decyzję o pozostaniu bądź opuszczeniu organizacji, bierze pod uwagę nieco inny zestaw czynników, a przynajmniej przypisuje im inną wagę. To zaś wymusza na pracodawcy konieczność własnego rozwoju w obszarze postrzegania i zasad współpracy, na jakich opiera zatrudnienie w swojej organizacji. Po trzecie, jednostki posiadające silne marki osobiste mogą dominować w zespołach a nawet organizacjach, co nie zawsze jest korzystne dla organizacji, a na pewno może budzić obawy wśród jej zarządzających. Nie ulega jednak wątpliwości, że zmiany rynku pracy ukierunkowane właśnie na przyjmowanie roli przedsiębiorcy zarządzającego

---

303 T. Peters, *The brand called You*, „Fast Company" 1997, August/September.

304 W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy...*, s. 27–84.

305 A. Walczak-Skałecka, *Personal brand as a tool for shaping organizational culture...*, s. 489–502.

indywidualnym kapitałem kwalifikacji poprzez samodoskonalenie trwają od dekad[306]. I choć zmiany te realizują się w różnym stopniu i zakresie w poszczególnych sektorach, branżach, rodzajach wykonywanej pracy czy wreszcie grupach społeczno-kulturowych i obszarach geograficznych, to rzeczywistość, której w największej mierze dotyka niniejsze opracowanie, zdecydowanie przechodzi przez te przeobrażenia. Trudno też wyobrazić sobie sytuację, w której można byłoby założyć, że przemiana ta ustanie, choć niewątpliwie może nastąpić jakaś korekta tego kursu, której nie sposób dziś przewidzieć.

Nie w każdej organizacji i nie każdy przywódca będzie w stanie poradzić sobie z tym wyzwaniem równie dobrze. Przywództwo transformacyjne okazuje się być wspierające dla procesu budowania marek osobistych członków organizacji uczących się. Osoby funkcjonujące w takich środowiskach pracy uczą się rozwijania wizji, wyznaczania i realizowania celów, ale i są uwrażliwiane na przyszłe konsekwencje podejmowanych działań. Ostatni z wymienionych czynników wydaje się powiązany z dostrzeganiem potencjału budowania własnej marki osobistej[307]. Wśród innych form sprawowania przywództwa niewątpliwie ciekawą koncepcją z punktu widzenia zespołu składającego się z marek osobistych jest przywództwo organiczne. Rozproszenie funkcji liderskich w czasie i pomiędzy poszczególnymi osobami może być sposobem na ustalenie organicznego stanu homeostazy, który będzie pozwalał na godzenie interesów jednostek z interesami zespołu i całej organizacji oraz na uzyskanie efektu synergii wynikającego z siły oddziaływania marek osobistych oraz całości procesów, kultury i klimatu organizacji na poszczególne grupy interesariuszy. Nie jest to z pewnością model uniwersalny, ale, jak pokazują historia myśli zarządzania i praktyki gospodarczej, w zasadzie żaden model nie jest. Nie oznacza to jednak, że nie warto próbować wypracowywać nowych sposobów współdziałania i przewodzenia w organizacjach, które funkcjonują już, a nie tylko są narażone na galopujące zmiany środowiska społecznego, kulturowego i gospodarczego przy stosunkowo niskiej zmienności natury ludzkiej. Być może to właśnie w niej, właśnie w człowieku powinniśmy dziś poszukiwać rozwiązań na miarę naszej przyszłości.

---

306 M.B. Arthur, *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry,* „Journal of Organizational Behavior" 1994, Vol. 15, no. 4, s. 295–306.

307 A.O. Uymaz, *The Influence of Transformational Leadership on Personal Branding through the Learning Organization and Consideration of Future Consequences*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" 2016, Vol. 6, no. 3, s. 1–16.

Podsumowanie

Świat B.A.N.I., w którym działają współczesne organizacje, stawia je przed coraz bardziej złożonymi, trudnymi do rozwiązania i wzajemnie powiązanymi wyzwaniami. Funkcjonowanie w takim środowisku powoduje wzrost zapotrzebowania na skuteczne przywództwo. Współczesna, niezwykle dynamiczna i skomplikowana rzeczywistość biznesowa pokazuje, że rola przywódców oraz wymagania wobec nich są znacznie większe niż kilka dekad temu i ciągle się zwiększają. Przyczyn jest wiele. Omówiono je w poszczególnych rozdziałach monografii. Warto krótko je podsumować.

Tempo zmian, złożoność i niepewność otoczenia organizacji ciągle się nasilają pod wpływem rozmaitych zmian gospodarczych, społecznych oraz technologicznych. Wymaga to, by przywódcy byli elastyczni, innowacyjni i zdolni do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków. Pogłębiająca się globalizacja powoduje konieczność rozwijania kompetencji liderów w zakresie tworzenia i kierowania różnorodnymi, międzykulturowymi zespołami oraz komunikowania się i prowadzenia operacji biznesowych w złożonych globalnych strukturach. Gwałtowny rozwój technologii informacyjnych, digitalizacji, automatyzacji oraz sztucznej inteligencji prowadzi do powstania nowej koncepcji przywództwa cyfrowego. Walka o talenty, potrzeba budowy środowiska sprzyjającego kreatywności, zaangażowaniu, rozwojowi pracowników, zmiany demograficzne i pokoleniowe – to kolejne wyzwania stojące obecnie przed przywódcami. Na te procesy nakładają się rosnące oczekiwania

dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Wszystkie te czynniki sprawiają, że odwieczna rola przywódcy polegająca na zapewnieniu sprawnego i skutecznego funkcjonowania oraz rozwoju organizacji jest coraz bardziej istotna i złożona.

Romuald Holly pisze, że rozważania nad przywództwem od lat koncentrują się wokół kilku kluczowych pytań[308]:

1. Kim są przywódcy, czym się wyróżniają wśród innych osób?
2. Jaka jest geneza przywództwa w wymiarze społecznym i jednostkowym?
3. Na czym polega istota przywództwa, jakie są jego uwarunkowania i funkcje społeczne?
4. Jakie związki zachodzą między przywództwem a władzą, dominacją, konformizmem, kierowaniem i zarządzaniem oraz niektórymi instrumentami inżynierii społecznej?
5. Jak ocenia się przywództwo w wymiarach: prakseologicznym, moralnym, psychologicznym, społecznym, socjobiologicznym, historycznym, politycznym?
6. Co stanowi antytezę przywództwa, jak przejawia się ona w wymiarze społecznym (makro i mikro) oraz w psychologicznym?

Autorki mają nadzieję, że w jakimś stopniu udzieliły odpowiedzi na te i inne pytania odnoszące się do przywództwa organizacyjnego. Główny wniosek można sformułować następująco: badanie nad przywództwem musi mieć, podobnie jak samo zjawisko przywództwa, zintegrowany charakter odzwierciedlający jego wieloaspektowość i wielowarstwową strukturę oraz znaczenie jako szczególnej formy władzy w systemach społecznych.

Czy przywództwa da się nauczyć? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta i jednoznaczna. Zapoznanie się z bogatą literaturą na temat przywództwa, analiza sylwetek skutecznych przywódców oraz własne doświadczenia Autorek prowadzą do następującego wniosku: dobre przywództwo to połączenie nauki, sztuki oraz genów. Oznacza to, że przywódca to osoba, która potrafi ciężko pracować nad wzbogacaniem własnych kompetencji, rozwijać własną wyobraźnię i kreatywność oraz wzmacniać wewnętrzną potrzebę osiągnięć, którą każdy ma w genach (choć niekiedy jest ona głęboko ukryta). A to wszystko oznacza konieczność rozwoju osobistego, a dziś coraz częściej również budowania marki osobistej. Marka osobista niewątpliwie jest dziś narzędziem wspierającym realizację przynajmniej niektórych celów zawodowych pojedynczych osób. Może również przynosić korzyści organizacji, z którą jednostka budująca

[308] R. Holly, *Przywództwo,* [w:] Z. Bokszański, H. Domański (red.), *Encyklopedia socjologii*, t. 3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 244.

swoją markę osobistą jest związana. W przypadku przywódców, którzy w naturalny sposób doświadczają ekspozycji na tle zespołów i organizacji marka osobista nabiera szczególnego znaczenia. Przyglądając się marce osobistej tylko przez pryzmat narzędzi wspomagających komunikację, ułatwiających budowanie zaufania czy wreszcie docierania do właściwych grup odbiorców, wyraźnie widać, że zestaw takich umiejętności stanowi istotną część aktywności przywódcy, bez względu na to, czy świadomie buduje markę osobistą, czy nie. Decyzja o świadomym zaangażowaniu w ten proces może uczynić te wysiłki bardziej efektywnymi. Patrząc zaś na markę osobistą przez nieco szerszy pryzmat, czyli jako na drogowskaz dla działań rozwojowych i komunikacyjnych w obszarze zawodowym prowadzący do miejsca „tak, ja chcę się pod tym podpisać... tak, z tego mogę być dumny... tak, jestem w tym prawdziwy i widzę, jaką wartość wnosi to dla ludzi, z którymi pracuję", marka osobista staje się naturalnym elementem procesu realizacji roli przywódczej.

Bibliografia

[1] Abfalter D., Hinterhuber H.H., *Was Führungskräfte von Orchesterdirigenten lernen können,* [w:] K. Götz (Hg.), *Führung und Kunst*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006.

[2] Adair J.E., *Być liderem*, wyd. 2, Petit, Warszawa 1998.

[3] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000.

[4] *Aktywne słuchanie*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Aktywne_s%C5%82uchanie [dostęp: 11.05.2024].

[5] Antonacopoulou E.P., Fitzgerald L., *Reframing Competency in Management Development*, „Human Resource Management Journal" 1996, Vol. 6, no. 1, s. 27–48.

[6] Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, Strategie Sukcesu.

[7] Armstrong M., *Jak zarządzać ludźmi. Proste i efektywne strategie menedżerskie*, Wydawnictwo Lingea, Kraków 2021.

[8] Arthur M.B., *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior" 1994, Vol. 15, no. 4, s. 295–306.

[9] *Autentyczność*, [hasło w:] *Wielki słownik języka polskiego*, https://wsjp.pl/haslo/podglad/3523/autentycznosc/5154740/podpisu [dostęp: 14.03.2024].

[10] *Autentyczny*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN,* https://sjp.pwn.pl/slowniki/autentyczność.html [dostęp: 05.04.2024].

[11] Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[12] Avolio B.J., Gardner W.L., *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly" 2005, Vol. 16(3), s. 315–338.

[13] Baczyńska A., *Menedżerowie czy przywódcy: studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2018.
[14] Bailom F., Matzler K., Tschemernjak D., *Jak utrwalić sukces: co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
[15] Bakiera L., *Problem autorytetu z perspektywy psychologicznej*, „Czasopismo Psychologiczne" 2013, t. 19, nr 1, s. 127–133.
[16] Banaszyk P., *Organizacja i zarządzanie: dziedzina nauki czy sztuki?*, „Zeszyty Naukowe. Seria 1" 1990, nr 185, Nauki o organizacji i zarządzaniu w systemie nauk społecznych i ich rola w praktyce, s. 86–92.
[17] Bass B.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, „Organizational Dynamics" 1990, Vol. 18, no. 3, s. 19–32.
[18] Bass B.M., Riggio R.E., *The transformational model of leadership*, [w:], G.R. Hickman (ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2nd ed., Sage, 2010, s. 76–86.
[19] Bass B.M., Stogdill R.M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon and Schuster, New York 1990.
[20] Belk R.W., *Extended Self in a Digital World*, „Journal of Consumer Research" 2013, Vol. 40, no. 3, s. 477–500.
[21] Bendisch F., Larsen G., Trueman M., *Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands*, „European Journal of Marketing" 2013, Vol. 47, no. 3–4, s. 596–614.
[22] Bennis W.G., *On Becoming a Leader*, Basic Books, New York 2009.
[23] Bennis W.G., Nanus B., *Leaders: Strategies for taking charge*, Basic Books, New York 2009.
[24] Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, McGraw Hill LLC, New York 2010, https://books.google.pl/books?id=Q_fe4s3kESUC [dostęp: 12.06.2024].
[25] Bernard M., *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*, Onepress, Gliwice 2022.
[26] Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN; McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa–Londyn 1998.
[27] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
[28] Blanchard K.H., Bekier A., *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2024.
[29] Bourdieu P., *Distinction: A social critique of the judgment of taste*, Harvard University Press, Cambridge 1984.
[30] Brewster M.L., Sklar M., *'Brand, community, lifestyle': Fashioning an authentic, body positive influencer brand on Instagram*, Intellect 2022.
[31] Brooks A.K., Anumudu C., *Identity Development in Personal Branding Instruction: Social Narratives and Online Brand Management in a Global Economy*, „Adult Learning" 2016, Vol. 27, no. 1, s. 23–29.
[32] Brown B., *Dary niedoskonałości. Jak przestać się przejmować tym, kim powinniśmy być, i zaakceptować to, kim jesteśmy*, tłum. K. Puławski, Media Rodzina, Poznań 2012.
[33] Brown B., *Z wielką odwagą*, tłum. A. Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2013.

[34] Brown B., *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2019.

[35] Brown S., Kozinets R.V., Jr J.F.S., *Teaching Old Brands New Tricks: Retro BfaiKting and the Revival of Brand Meaning*, „Journal of Marketing" 2003, Vol. 67, no. 3, s. 19–33.

[36] Brudan A., The Kpi Institute, Smartkpis Com, *The KPI Compendium: 20,000 Key Performance Indicators used in practice*, Createspace Independent Publishing Platform, South Carolina, USA 2013.

[37] Burns J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.

[38] Burns J.M., *Władza przywódcza,* [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, t. 1, Scholar, Warszawa 1994.

[39] Butler P., Harris P., *Considerations on the evolution of political marketing theory*, „Marketing Theory" 2009, Vol. 9, no. 2, s. 149–164.

[40] Cannon J., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[41] Cardona P., García-Lombardía P., *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

[42] Carnegie D., *Jak zostać skutecznym przywódcą i polepszyć jakość życia*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2020.

[43] Chen C.-P., *Exploring Personal Branding on YouTube*, „Journal of Internet Commerce" 2013, Vol. 12, no. 4, s. 332–347.

[44] Chou H.-T.G., Edge N., *"They Are Happier and Having Better Lives than I Am": The Impact of Using Facebook on Perceptions of Others' Lives*, „Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking" 2012, Vol. 15, no. 2, s. 117–121.

[45] Ciuk S., *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu: organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[46] Cocker H.L., Banister E.N., Piacentini M.G., *Producing and consuming celebrity identity myths: unpacking the classed identities of Cheryl Cole and Katie Price*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 502–524.

[47] Cole C., Laurent G., Drolet A., Ebert J., Gutchess A., Lambert-Pandraud R., Mullet E., Norton M.I., Peters E., *Decision making and brand choice by older consumers*, „Marketing Letters" 2008, Vol. 19, no. 3–4, s. 355–365.

[48] Collins H., *Czy wszyscy jesteśmy ekspertami?*, tłum. E. Bińczyk, J. Grygieńć, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

[49] Cottan-Nir O., *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity*, „Corporate Reputation Review" 2019, Vol. 22, no. 4, s. 121–133.

[50] Cottan-Nir O., Lehman-Wilzig S., *CEO Branding: Between Theory and Practice – Case Studies of Israeli Corporate Founders*, „International Journal of Strategic Communication" 2018, Vol. 12, no. 2, s. 87–106.

[51] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.

[52] Ćwik N., *Odpowiedzialne przywództwo*, „Personel i Zarządzanie" 2010, nr 12, s. 63–65.

[53] Deląg D., *Twoja Marka Osobista, jest kluczem do bycia radosną i spełnioną osobą*, https://www.instagram.com/dorota_delag/reel/C6TkOo4oVLj/ [dostęp: 30.04.2024].

[54] Dhar U., Prashant M., *Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors*, „Journal of Management Research" 2001, no. 1(4), s. 254–266.

[55] Dinh J.E., Lord R.G., Gardner W.L., Meuser J.D., Liden R.C., Hu J., *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, „Leadership Quarterly 25th Anniversary Issue" 2014, no. 25(1), s. 36–62.

[56] Drucker P.F., *Społeczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[57] Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

[58] Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo: najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[59] El Idrissi Amiri C., Ghourdou T., *Beyond the Screen: Moroccan Women Crafting Digital Empowerment through Personal Branding in Social Media*, „Open Journal of Social Sciences" 2024, Vol. 12, no. 03, s. 293–314.

[60] ElMassah S., Michael I., James R., Ghimpu I., *An assessment of the influence of personal branding on financing entrepreneurial ventures*, „Heliyon" 2019, Vol. 5, no. 2, s. e01164.

[61] Erz A., Heeris Christensen A.B., *Transforming Consumers into Brands: Tracing Transformation Processes of the Practice of Blogging*, „Journal of Interactive Marketing" 2018, t. 43, s. 69–82.

[62] Evans J.R., *A strategic approach to self-branding*, „Journal of Global Scholars of Marketing Science" 2017, Vol. 27, no. 4, s. 270–311.

[63] Fetscherin M., *CEO Branding. Theory and Practice*, Routledge, New York 2015.

[64] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[65] Fournier S., Eckhardt G., *Managing the Human in Human Brands*, „NIM Marketing Intelligence Review" 2018, Vol. 10, no. 1, s. 30–33.

[66] FranklinCovey, *4 Role Lidera*, https://franklincovey.pl/4-role-lidera/ [dostęp: 20.06.2024].

[67] *Funkcje zarządzania*, [hasło w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania [dostęp: 20.02.2024].

[68] Gander M., *Managing your personal brand*, „Perspectives: Policy and Practice in Higher Education" 2014, Vol. 18, no. 3, s. 99–102.

[69] Gandini A., *Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy*, „Marketing Theory" 2016, Vol. 16, no. 1, s. 123–141.

[70] George B., Sims P., McLean A.N., Mayer D., *Odkrywanie w sobie autentycznego przywódcy*, [w:] *Prawdziwe przywództwo: inteligencja emocjonalna*, Helion, Gliwice 2019, Harvard Business Review.

[71] Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 2, Warszawa 2012.

[72] Ginnett R., *Leading a Great Team: Building Them from the Ground Up, Fixing Them on the Fly*, 25th Anniversary Management Forum Series 2005, http://precisionmi.org/Materials/TeamBuildMat/LeadGreatTeam.pdf [dostęp: 27.02.2025].

[73] Gleeson B., *The Top 5 Leadership Trends That Will Drive Success in 2024*, https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/01/02/the-top-5-leadership-trends-that-will-drive-success-in-2024/ [dostęp: 12.01.2024].

[74] *Global Insight Services*, https://www.globalinsightservices.com/reports/leadership-development-program-market/ [dostęp: 12.07.2024].
[75] Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York 1959.
[76] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2023.
[77] González-Solar L., *Marca personal en entornos académicos*, „Anales de Documentación" 2018, Vol. 21, no. 2, s. 1–15.
[78] Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I., *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology" 2018, Vol. 9, no. 2238, s. 1–17.
[79] Gorbatov S., Oostrom J.K., Khapova S.N., *Work does not speak for itself: examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2023, s. 1–14.
[80] Górnik-Durose M., *Nowe oblicze materializmu czyli z deszczu pod rynnę*, „Psychologia Edukacja i Społeczeństwo" 2007, Vol. 4, no. 3, s. 211–226.
[81] Górska A., Mazurek G., *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity: evidence from Poland*, „Oeconomia Copernicana" 2021, Vol. 12, no. 2, s. 499–523.
[82] Górska A.M., *The True or the Idealized Self: How CEOs Build Their Personal Brands?*, „Central European Management Journal" 2021, Vol. 29, no. 1, s. 39–60.
[83] Grabmeier S., *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, https://stephan-grabmeier.de/bani-versus-vuca/ [dostęp: 18.10.2023].
[84] Gracel J., *Kompetencje cyfrowego lidera przyszłości*, MITSloan Management Review Polska, https://mitsmr.pl/b/kompetencje-cyfrowego-lidera-przyszlosci/PsPKtxdLB [dostęp: 13.03.2022].
[85] Grayson K., Martinec R., *Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings*, „Journal of Consumer Research" 2004, Vol. 31, no. 2, s. 296–312.
[86] Greenleaf R.K., *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and greatness*, Paulist Press, New York 1970.
[87] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
[88] Grudzewski W.M., Wilimowska Z., *Od teorii do praktyki zarządzania. Czy zarządzanie jest nauką czy sztuką?*, „Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 1, s. 11–50.
[89] Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
[90] Harkins P.J., Swift P., *W poszukiwaniu modelu przywództwa*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
[91] HayGroup, *Best Companies for Leadership 2014*, 2014, haygroup.com/bcl [dostęp: 25.05.2024].
[92] Hearn A., *'Meat, Mask, Burden': Probing the contours of the branded 'self'*, „Journal of Consumer Culture" 2008, Vol. 8, no. 2, s. 197–217.
[93] Hearn A., *Insecure: Narratives and economies of the branded self in transformation television*, „Continuum" 2008, Vol. 22, no. 4, s. 495–504.

[94] Heilbrunn J., *Can leadership be studied?*, „The Wilson Quarterly" 1994, Vol. 18(2), s. 65–98.

[95] Herrity K., *The role of innovative self-assessment in educational management and leadership*, „Journal of Educational Leadership, Policy and Practice" 2022, Vol. 37, no. 2, s. 78–89.

[96] Hill L.A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, Boston 2014.

[97] Holly R., *Przywództwo*, [w:] Z. Bokszański, H. Domański (red.), *Encyklopedia socjologii,* t. 3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.

[98] Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.

[99] *Human Capital Trends 2024. Raport Deloitte. Efektywność działania w świecie bez granic*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/Human--Capital-Trends-2024.html [dostęp: 21.06.2024].

[100] Iles P., Preece D., Chuai X., *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*, „Human Resource Development International" 2010, Vol. 13, no. 2, s. 125–145.

[101] Ingenhoff D., Sommer K., *Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences*, „Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 95, no. 3, s. 339–355.

[102] Ingram T., Glod W., *Talent Management in Healthcare Organizations – Qualitative Research Results*, „Procedia Economics and Finance" 2016, no. 39, s. 339–346.

[103] Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa 2011.

[104] Jarosz D., Zgorzalek P., Cieplińska N., Piędziejewski G., *TOP 30. Wycena polskich menadżerów 2022*, SEC Newgate Polska, Warszawa 2023.

[105] Jokinen T., *Global Leadership Competencies: A Review and Discussion*, „Journal of European Industrial Training" 2005, Vol. 29, no. 3, s. 199–216.

[106] Jones J.R., Colditz J.B., Shensa A., Sidani J.E., Lin L.Y., Terry M.A., Primack B.A., *Associations Between Internet-Based Professional Social Networking and Emotional Distress*, „Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking" 2016, Vol. 19, no. 10, s. 601–608.

[107] Kaczmarek B., *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne,* [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne. Studia politologiczne*, vol. 5, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 50–96.

[108] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.

[109] Kaiser R.B., Hogan R., Craig S.B., *Leadership and the fate of organizations*, „American Psychologist" 2008, no. 63, s. 96–110.

[110] Kantorowicz E.H., *The King's Two Bodies: A Study in Mediaeval Political Theology*, Princeton University Press, Princeton 1957.

[111] Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Ewolucja przywództwa – kierunki, trendy, wyzwania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2016.

[112] Keller K.L., *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*, Working Paper Series, Marketing Science Institute, Cambridge 2001.

[113] Khedher M., *Personal branding phenomenon*, „International Journal of Information, Business and Management" 2014, Vol. 6, no. 2, s. 29–40.

[114] Khedher M., *A Brand for Everyone: Guidelines for Personal Brand Managing*, 2015, Vol . 9, no. 1, s. 19–27.

[115] Kirkpatrick S., Locke E.A., *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive" 1991, Vol. 5 no. 2, s. 48–60.

[116] Kopertyńska M.W., *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislavientis" No. 3695, „Przegląd Prawa i Administracji" 2015, nr 103, s. 253–261.

[117] Kotter J.P., *The Leadership Factor*, The Free Press, New York 1988.

[118] Kotter J.P., *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review" 2001, December, s. 85–97.

[119] Kowalczyk C.M., Pounders K.R., *Transforming celebrities through social media: The role of authenticity and emotional attachment*, „Journal of Product & Brand Management" 2016, Vol. 25, no. 4, s. 345–356.

[120] Kozioł-Nadolna K., *Przywództwo a innowacyjność organizacji. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, Difin, Warszawa 2022.

[121] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

[122] Koźmiński A.K., *W czasie globalnej stagflacji potrzebujemy rozproszonego przywództwa*, https://wszystkoconajwazniejsze.pl/prof-andrzej-k-kozminski-przywodztwo--rozproszone/, [dostęp: 16.05.2024].

[123] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[124] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

[125] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[126] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

[127] Kraczla M., *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa: menedżerowie a specjaliści*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.

[128] Kraśnicka T. (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

[129] Kross E., Verduyn P., Demiralp E., Park J., Lee D.S., Lin N., Shablack H., Jonides J., Ybarra O., *Facebook Use Predicts Declines in Subjective Well-Being in Young Adults*, „PLoS ONE" 2013, Vol. 8, no. 8, s. e69841.

[130] Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.

[131] Kucharska W., *Consumer social network brand identification and personal branding. How do social network users choose among brand sites?*, „Cogent Business & Management" 2017, Vol. 4, no. 1, s. 1315879.

[132] Kucharska W., *Personal branding in the knowledge economy: the interrelationship between corporate and employee brands*, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2022.

[133] Kucharska W., Mikołajczak P., *Personal branding of artists and art-designers: necessity or desire?*, „Journal of Product & Brand Management" 2018, Vol. 27, no. 3, s. 249–261.

[134] Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[135] Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A.H., *Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow*, „Academy of Management Journal" 2013, Vol. 56, no. 1, s. 1–13.

[136] Lawrence P., Bachkirova T., *Challenging traditional approaches: 360° feedback and theories of the multiplicity of self*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring" 2023, Vol. 21, no. 1, s. 17–30.

[137] Le Roux T., Lucinda B.S., *Le Roux, T., & Sutton, L.B. From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, „Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?", zaprezentowano na BledCom 2022, 29th International Public Relations Research Symposium University of Ljubljana, Ljubljana 2022, s. 86–88.

[138] Lee M.S.W., Motion J., Conroy D., *Anti-consumption and brand avoidance*, „Journal of Business Research" 2009, Vol. 62, no. 2, s. 169–180.

[139] Lencioni P., *Motywacje lidera. Opowieść o przywództwie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2021.

[140] Lepsinger R., Lucia A.D., *360 stopni: system ocen pracowniczych*, Onepress, Gliwice 2017.

[141] Lin C.-P., Huang H.-T., Huang T.Y., *The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers*, „Personnel Review" 2020, Vol. 49, no. 9, s. 1879–1896.

[142] Lord R.G., de Vader C.L., Alliger G.M., *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures*, „Journal of Applied Psychology" 1986, no. 71(3), s. 402–410.

[143] Love E.G., Lim J., Bednar M.K., *The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation*, „Academy of Management Journal" 2017, Vol. 60, no. 4, s. 1462–1481.

[144] Lunardo R., Gergaud O., Livat F., *Celebrities as human brands: an investigation of the effects of personality and time on celebrities' appeal*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 685–712.

[145] Macalik J., *Personal Brand – Instructions of Use. Do Young Professionals Want and Need to be Taught Personal Branding?*, „Marketing of Scientific and Research Organizations" 2023, Vol. 48, no. 2, s. 41–60.

[146] Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[147] Mann R.D., *A review of the relationships between personality and performance in small groups*, „Psychological Bulletin" 1959, Vol. 56, no. 4, s. 241–270.

[148] Martins J., *Leadership vs. management: Are they different?*, https://asana.com/pl/resources/leadership-vs-management [dostęp: 9.01.2024].

[149] Maurya U.K., Mishra P., *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*, „European Journal of Business and Management" 2012, Vol. 4, s. 122–133.

[150] McCall M.W., Hollenbeck G.P., *Developing global executives: the lessons of international experience*, Harvard Business School Press, Massachusetts 2002.

[151] Mcgee J.E., Peterson M., Mueller S.L., Sequeira J.M., *Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, Vol. 33, no. 4, s. 965–988.

[152] McGrath R.G., MacMillan I.C., *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

[153] Md Saad N.H., Yaacob Z., *Building a Personal Brand as a CEO: A Case Study of Vivy Yusof, the Cofounder of FashionValet and the dUCk Group*, „SAGE Open" 2021, Vol. 11, no. 3, s. 215824402110302.

[154] Meng J., Berger B.K., *What They Say and What They Do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication*, [w:] C.E. Carroll (ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley, New Jersey 2013, s. 306–317.

[155] Mieszajkina E., *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 5, s. 1128–1134.

[156] Mieszajkina E., *Ecological Entrepreneurship and Sustainable Development*, „Problemy Ekorozwoju / Problems of Sustainable Development" 2016, t. 11, nr 1, s. 163–171.

[157] Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Politechnika Lubelska, Lublin 2018.

[158] Mieszajkina E., *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin 2020.

[159] Mieszajkina E., *The Impact of Managers' Competences upon the Performance of Small Enterprises*, „European Research Studies Journal" 2021, Vol. 24, Special Issue 2, s. 730–740.

[160] Mieszajkina E., Bochen P., *Assessment of digital competences of Lublin Province residents in relational terms*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2022, no. 166, s. 545–563.

[161] Mills S., Patterson A., Quinn L., *Fabricating celebrity brands via scandalous narrative: crafting, capering and commodifying the comedian, Russell Brand*, „Journal of Marketing Management" 2015, Vol. 31, no. 5–6, s. 599–615.

[162] Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[163] Mockałło Z., *Autentyczne przywództwo – nowa koncepcja kierowania zespołem*, „Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka" 2013, nr 10, s. 24–26.

[164] Mohapatra A.K., Paila A.S., Hiremath N.V., *Dynamics of Competency Roadmap for Agile Leaders in Industry 5.0 Era*, „Orissa Journal of Commerce" 2022, Vol. 43, no. 3, s. 1–8.

[165] Morgan J., *Przywódca przyszłości: 9 postaw i umiejętności przywódców przyszłej dekady*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2022.

[166] Morrison A.J., *Developing a global leadership model*, „Human Resource Management" 2000, Vol. 39, no. 2–3, s. 117–132.

[167] Moulard J.G., Garrity C.P., Rice D.H., *What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity*, „Psychology & Marketing" 2015, Vol. 32, no. 2, s. 173–186.

[168] Moulard J.G., Rice D.H., Garrity C.P., Mangus S.M., *Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders*, „Psychology & Marketing" 2014, Vol. 31, no. 8, s. 576–590.

[169] Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[170] Muszyńska W., *Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2022, Vol. 66, no. 4, s. 106–120.

[171] Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, New Jersey 2009.

[172] Nanton N., Dicks J.W., *Purpose and power of the CEO brand*, [w:] M. Fetscherin (ed.), *CEO Branding: Theory and Practice*, Routledge, New York and London 2015, s. 21–29.

[173] Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

[174] Nguyen B.D., *Is More News Good News? Media Coverage of CEOs, Firm Value, and Rent Extraction*, „Quarterly Journal of Finance" 2015, Vol. 5, no. 4, 1550020.

[175] Niemiec A., *Kluczowe mierniki dokonań (KPI) w zarządzaniu organizacją na gruncie teorii równowagi funkcjonalnej*, CeDeWu, Warszawa 2023.

[176] Northouse P.G., *Leadership. Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks 2013.

[177] Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

[178] Oleksyn T., *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020.

[179] Omojola O., *Audience Mindset and Influence on Personal Political Branding*, „Journal of Social Sciences" 2008, Vol. 16, no. 2, s. 127–134.

[180] Orzęcka M., *Cechy organizacji różnorodnych i włączających*, https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/cechy-organizacji-roznorodnych-i-wlaczajacych/?cn-reloaded=1 [dostęp: 8.05.2020].

[181] *Osobisty*, [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/osobisty;2496534.html [dostęp: 29.03.2024].

[182] *Osobisty*, [hasło w:] S*łownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/sjp/osobisty;2496534.html [dostęp: 29.03.2024].

[183] Osorio M.L., Centeno E., Cambra-Fierro J., *A thematic exploration of human brands: literature review and agenda for future research*, „Journal of Product & Brand Management" 2020, Vol. 29, no. 6, s. 695–714.

[184] Otnes C.C., Maclaran P., *Royalty: marketplace icons*, „Consumption Markets & Culture" 2018, Vol. 21, no. 1, s. 65–75.

[185] Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[186] Paliszkiewicz J., *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2019.

[187] Parmenter D., *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*, Onepress, Gliwice 2016.

[188] Parmentier M.-A., Fischer E., *How athletes build their brands*, „International Journal of Sport Management and Marketing" 2012, Vol. 11, no. 1–2, s. 106.

[189] Parmentier M.A., Fischer E., Reuber A.R., *Positioning person brands in established organizational fields*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2013, Vol. 41, no. 3, s. 373–387.
[190] Payne S., *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
[191] Peters T., *The brand called You*, „Fast Company" 1997, August/September.
[192] *Pewność siebie*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87_siebie [dostęp: 11.05.2024].
[193] Philbrick J.L., Cleveland A.D., *Personal Branding: Building Your Pathway to Professional Success*, „Medical Reference Services Quarterly" 2015, Vol. 34, no. 2, s. 181–189.
[194] Piątkowska A., *Przywództwo w świecie VUCA: jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*, Helion Onepress, Gliwice 2021.
[195] Pietrasiński Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
[196] Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, wyd. 2 uaktualnione, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
[197] Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
[198] *Prawdziwe przywództwo. Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019 (Harvard Business Review).
[199] *Przywództwo,* [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://sjp.pwn.pl/sjp/;2512892 [dostęp: 25.05.2024].
[200] *Przywództwo sytuacyjne*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne [dostęp: 15.05.2024].
[201] *Przywództwo to służba*, https://www.ican.pl/b/przywodztwo-to-sluzba/1FrqzGtJG [dostęp: 8.09.2023].
[202] Raeburn A., *What makes a good manager? 10 qualities to lead successful teams*, https://asana.com/pl/resources/what-makes-a-good-manager [dostęp: 12.02.2024].
[203] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
[204] Rampersad H.K., *Ty – marka inna niż wszystkie*, tłum. M. Witkowska, Helion, Gliwice 2010.
[205] Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A.L., Brännback M., *Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*, „Journal of Small Business Management" 2015, Vol. 53, no. 1, s. 54–74.
[206] Richards D., Engle S., *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions,* [w:] J.D. Adams (ed.), *Transforming leadership*, VA: Miles River Press, Alexandria 1986.
[207] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
[208] Robbins T., Judge S., *Zachowania w organizacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
[209] Rost R.C. (ed.), *Leadership for the twenty-first century*, CT: Praeger, Westport 1993.
[210] Rudnicki J., *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów" 2014, t. 31, nr 1, s. 43–57.

[211] Ryan T., Xenos S., *Who uses Facebook? An investigation into the relationship between the Big Five, shyness, narcissism, loneliness, and Facebook usage*, „Computers in Human Behavior" 2011, Vol. 27, no. 5, s. 1658–1664.

[212] Sagioglou C., Greitemeyer T., *Facebook's emotional consequences: Why Facebook causes a decrease in mood and why people still use it*, „Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 35, s. 359–363.

[213] Sak-Skowron M., Gąsior M., *Kompetencje pracowników w perspektywie rynku pracy i procesów kształcenia*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2022.

[214] Scheidt S., Gelhard C., Strotzer J., Henseler J., *In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands*, „Journal of Product & Brand Management" 2018, Vol. 27, no. 2, s. 203–220.

[215] Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997.

[216] Schlegel R.J., Hicks J.A., *The True Self and Psychological Health: Emerging Evidence and Future Directions*, „Social and Personality Psychology Compass" 2011, Vol. 5, no. 12, s. 989–1003.

[217] Schneider M., *A Stakeholder Model of Organizational Leadership*, „Organization Science" 2002, Vol. 13, no. 2, s. 209–220.

[218] Schon D.A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1984.

[219] Senge P.M., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[220] Shepherd I.D.H., *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*, „Journal of Marketing Management" 2005, Vol. 21, no. 5–6, s. 589–606.

[221] Shyle I., *Personal Branding of Professors in Social Media: A Choice or a Necessity in Our days?*, [w:] *Springer Proceedings in Business and Economics, 2nd International Conference on Brand, Label, and Product Intelligence (COBLI)*, Springer International Publishing, Cham 2022, Brand, Label and Product Intelligence, s. 207–220.

[222] Sidor-Rządkowska M., *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2016, t. 2, nr 40, s. 13–27.

[223] Sikorski C., *Organizacje bez wodzów: od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

[224] Sitko-Lutek A., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Maria Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia" 2013, Vol. 47, nr 1, s. 141–148.

[225] Sosik J.J., Jung D., *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010.

[226] Sow M., Aborbie S., *Impact of Leadership on Digital Transformation*, „Business and Economic Research" 2018, no. 8(3), s. 139–148.

[227] Spears L., *Tracing the past, present, and future of servant-leadership,* [w]: L. Spears, M. Lawrence (eds.), *Focus on leadership: Servant-Leadership for the Twenty-First Century*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 1–16.

[228] Spiggle S., Nguyen H.T., Caravella M., *More Than Fit: Brand Extension Authenticity*, „Journal of Marketing Research" 2012, Vol. 49, no. 6, s. 967–983.

[229] Spinelli, S., Adams R.J., *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, 9th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York 2012.

[230] Steinfield C., Ellison N.B., Lampe C., *Social capital, self-esteem, and use of online social network sites: A longitudinal analysis*, „Journal of Applied Developmental Psychology" 2008, Vol. 29, no. 6, s. 434–445.

[231] Stogdill R.M., *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „The Journal of Psychology" 1948, Vol. 25, no. 1, s. 35–71.

[232] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

[233] Sudoł S., *Podstawowe problemy stojące przed naukami o zarządzaniu*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie" 2014, nr 1–4 (VIII), s. 69–78.

[234] Sułkowski Ł., *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2001, nr 29, s. 189–209.

[235] Szpitalak M., Polczyk R., *Samoocena. Geneza, struktura, funkcje i metody pomiaru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

[236] Świątek W., *Przywództwo w działaniu: analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Wydanie I, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2020.

[237] *Talent,* [hasło w:] *Słownik języka polskiego PWN*, https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent [dostęp: 12.06.2024].

[238] Tarique I., Schuler R.S., *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*, „Journal of World Business" 2010, Vol. 45, no. 2, s. 122–133.

[239] Taylor B., *The new strategic leadership—Driving change, getting results*, „Long Range Planning" 1995, Vol. 28, no. 5, s. 71–81.

[240] Thompson C.J., Rindfleisch A., Arsel Z., *Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image*, „Journal of Marketing" 2006, Vol. 70, no. 1, s. 50–64.

[241] Tkaczyk P., *Paweł Tkaczyk: żeby budować markę osobistą, nie trzeba być autentycznym!*, Marketing i Biznes, https://marketingibiznes.pl/marketing/pawel-tkaczyk-zeby-budowac-marke-osobista-nie-trzeba-byc-autentycznym/ [dostęp: 7.09.2021].

[242] Tokar J., *Samodoskonalenie menedżerów: rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013.

[243] Tracy B., Scheelen F., *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000.

[244] Ulrich D., Smallwood N., *Marka przywództwa: jak rozwijać liderów nastawionych na potrzeby klienta i zapewnić firmie ciągłość dobrego przywództwa*, MT Biznes, Warszawa 2009.

[245] Nowakowska G., *Budowanie marki osobistej na przykładzie marki Macieja Bodnara*, „Marketing i Rynek" 2019, t. 2019, nr 8, s. 25–37.

[246] Uymaz A.O., *The Influence of Transformational Leadership on Personal Branding through the Learning Organization and Consideration of Future Consequences*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" 2016, Vol. 6, no. 3, s. 1–16.

[247] Van Durme Y., Commisso C., Flynn J., Griffiths M., Guziak J., *Evolving leadership to drive human performance*, Human Capital Trends 2024, Deloitte Insights 2024, www.deloitte.com/indights [dostęp: 29.05.2024].

[248] Walczak-Skałecka A., *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Słowa i Myśli, Lublin 2016.

[249] Walczak-Skałecka A., *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2022, http://bc.umcs.pl/dlibra/publication/49858/edition/46152/content [dostęp: 20.02.2024].

[250] Walczak-Skałecka A., *Personal brand as a tool for shaping organizational culture*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series" 2023, Vol. 2023, no. 164.

[251] Walczak-Skałecka A., *Marka osobista – narzędzie czy zwieńczenie rozwoju zawodowego?*, „Journal of Modern Science" 2023, t. 54, nr 5, s. 147–162.

[252] Walczak-Skałecka A., Mieszajkina E., *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal" 2021, Vol. 24, Special Issue 2, s. 706–715.

[253] Ward P.D., *Ocena pracownicza 360 stopni Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[254] Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

[255] Wibowo V., So I.G., Kuncoro E.A., Bandur A., *Business continuity of culinary SMEs: Empirical study of personal branding, corporate branding, open innovation, and competitive advantage*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)" 2024, Vol. 11, no. 1, s. 28–41.

[256] Wiśniewska S., *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów" 2015, t. 35, nr 1, s. 11–24.

[257] Wojtaszczyk K., Maszewski F., *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, t. 1, nr 349, s. 454–462.

[258] Wong C.A., Cumming G.G., *The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff*, „Journal of Leadership Studies" 2009, s. 6–23.

[259] Work J.W., *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa 1997.

[260] Wosińska K., *Praktyczne sposoby budowania pewności siebie*, https://wszystkoocoachingu.pl/praktyczne-sposoby-budowania-pewnosci-siebie/ [dostęp: 11.05.2024].

[261] Yan W., Carless D., *Innovative self-assessment: The role of feedback and reflection*, „Assessment & Evaluation in Higher Education" 2022, Vol. 47, no. 3, s. 345–357.

[262] Yukl G., *Leadership in Organizations*, 8th edition, Pearson, New Jersey 2013.

[263] Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania: teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[264] Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J., *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, „Logistyka" 2016, nr 6, s. 11617–11629.

[265] Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „The Journal of Nursing Administration" 1981, Vol. 11, no. 7, s. 25–31.