

Anna ZAREBSKA
Politechnika Lubelska, Lublin
Katedra Zarządzania

ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA W KSZTAŁTOWANIU TOŻSAMOŚCI ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Niniejszy artykuł koncentruje się na jednym z podstawowych obszarów związanych z kształtowaniem spójnego systemu tożsamości przedsiębiorstwa, jakim jest przywództwo organizacyjne. Nabiera ono szczególnego znaczenia w przypadku rozwijania niematerialnych zasobów organizacji i konieczności maksymalnej integracji pracowników z celami, jakie stawia przed sobą przedsiębiorstwo.

W opracowaniu położono szczególny nacisk na takie wątki, jak: istota tożsamości organizacyjnej i zarządzania tożsamością, istota przywództwa, rys historyczny przywództwa, dyskusja, czy przywództwo to cecha czy proces, oraz kształtowanie kompetencji przywódczych w organizacji w kontekście rozwijania jej systemu *corporate identity*.

Słowa kluczowe: przywództwo, tożsamość organizacyjna, zarządzanie tożsamością organizacyjną, lider transakcyjny, lider transformacyjny

THE ROLE OF LEADERSHIP IN CORPORATE IDENTITY CREATION

Summary. This article focuses on the leadership – one of the fundamental areas in creation of the corporate identity system. It becomes especially important in the case of development of the intangible assets of the organization and necessity to identify employees maximally with goals set by the organization.

In the article, the main stress was put on such issues as the essence of corporate identity and corporate identity management, the essence of leadership, historical review of leadership, discussion whether leadership is a feature or a process, and creating of leadership competences in the context of developing corporate identity system of the organization.

Keywords: leadership, corporate identity, corporate identity management, transactional leader, transformational leader

1. Wprowadzenie

Kształtowanie tożsamości organizacyjnej w dużej mierze związane jest z przywództwem. W ostatnich latach realizowanie skutecznego przywództwa nabiera w przedsiębiorstwach szczególnego znaczenia. Jednym z powodów są szybkie zmiany w zarządzaniu, technologii, komunikacji globalnej i wartościach. Zmiany te wymagają postaw i zachowań przywódczych. Drugim powodem jest fakt, iż nauka i technologia coraz częściej postrzegane są nie jako źródła rozwiązywania problemów, ale ich generatory (np. w postaci zanieczyszczenia środowiska czy bezrobocia). I o ile zarządy firm implementują naukę i technologię do zarządzania w obszarach księgowości, finansów, informatyki, marketingu czy teorii systemowej, o tyle potrzebne jest zrównoważenie tego perspektywą ludzką w postaci właśnie przywództwa. Wreszcie badania wskazują na potrzebę wprowadzenia przywództwa do wielu przedsiębiorstw, które są „za bardzo zarządzane, ale niedostatecznie przewozone” [Cacioppe, 1998, s. 44].

W szczególności należy tutaj wymienić takie prawidłowości, jak:

1. zmiany w wartościach ogólnoswiatowych, zwłaszcza na Wschodzie [Goffee, 2006]. Zmiany te, w połączeniu ze znaczącym rozwojem ekonomicznym i organizacyjnym, wymagają nowej jakości menedżerów [Williams, 2000], którzy sprawią, że ich organizacje odnajdą się w nowych realiach rynkowych [Higgs, Rowland, 2000, s. 116-131; Higgs, 2003];
2. zmiany w oczekiwaniach inwestorów dotyczące maksymalizacji zysków w długim okresie, które powodują, że zaczyna się poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Są nimi niematerialne wartości przedsiębiorstwa, a w szczególności tożsamość organizacyjna;
3. mnogość i złożoność zmian wdrażanych do organizacji [Zarębska, 2002] wymagająca nowej jakości zarządzania¹, jaką jest przywództwo;
4. świadomość oddziaływania stresu na pracowników².

Co więcej, badania potwierdzają związek pomiędzy organizacyjną zdolnością do rozwijania tożsamości organizacyjnej przez przywództwo a jej przewagą konkurencyjną [Watson, 2001; Watson, 2003, s. 21-25; Wellins, Weaver, 2003]. Znajduje to także odzwierciedlenie w kluczowych finansowych miernikach działania przedsiębiorstwa [Weiss, Molinaro, 2006, s. 3], takich jak zysk dla akcjonariuszy, wzrost przychodów netto, wzrost

¹ Nowej jakości zarządzania zaczęto poszukiwać na skutek tego, że dotychczasowe metody zarządzania przy wdrażaniu zmian sprawiały, iż około 70% inicjatyw zmianowych nie było doprowadzanych do końca [Kotter, 2007a; 2007b; Higgs, Rowland, 2000, s. 116-131; Higgs, 2003].

² Nie ma zgodności co do tego, czy presja w pracy ma bezpośrednio wpływ na poziom stresu, ale niewątpliwie na jego natężenie mają wpływ zachowania liderów [Hogan, Hogan, 2001, s. 40-51].

udziału w rynku oraz przychód ze sprzedaży. W długiej perspektywie można także mówić o wzroście ekonomicznej wartości dodanej. Merritt [2003] zaznacza, że skutkuje to dużymi wydatkami na rozwój przywództwa w organizacji i wydatki te stanowią coraz większy udział procentowy w rocznych budżetach programów szkoleniowych [Delahoussaye, 2001, s. 60-72].

2. Koncepcja tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna jest wieloznacznym i trudnym do uchwycenia pojęciem. Tożsamość firmy to mieszanka elementów, które dają organizacji wyróżnialność (unikatowość) na rynku. Jest to także podstawa do tworzenia tożsamości poszczególnych biznesów, jakie prowadzi przedsiębiorstwo. Pomimo braku konsensusu co do jednoznacznej definicji tego pojęcia, większość autorów podkreśla kluczowe znaczenie kilku obszarów w tworzeniu i funkcjonowaniu tożsamości [Abratt, 1989; Balmer, 1998; Balmer, Wilson, 1998; Birkigt, Stadler, Funck, 1998; Olins, 1995; Schmidt, 1995; Steidl, Emery, 1997; Stuart, 1999a 1999b; Tyrrell, 1995; van Rekom, 1997; van Riel, 1995; van Riel, Balmer 1997; Wiedmann, 1988]. Są nimi kultura organizacyjna, strategia, struktura, historia, prowadzona działalność oraz obszar rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo [Sitko, Zarębska, 2007a; Zarębska 2008a]. Mimo to, często pojęcie tożsamości firmy jest błędnie interpretowane jedynie jako tożsamość wizualna organizacji.

Jednym z celów zarządzania tożsamością organizacyjną jest tworzenie korzystnych marek organizacji (*corporate brands*) [Aaker, 2002b; Balmer, 1995a; Ind, 1997; de Chernatony, 2003; Gregory, 1997; Kapferer, 1992; Macrae, 1999; Zarębska, 2008b]. Jednak marki te muszą wywodzić się z *corporate identity* i rzeczywiście być z nią zgodne. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo nie osiągnie sukcesu rynkowego. Jak zauważa Balmer (1999), *corporate brand mix* składa się z elementów materialnych i niematerialnych oraz z zaangażowania pracowników. Koncepcja marki związana jest z koncepcjami reputacji [Zarębska, 2008b] i wizerunku, bo te także w pewnym stopniu dotyczą percepcji przedsiębiorstwa. Zatem działalność w obszarze kreowania marki powinna być nakierowana zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. Powinna także opierać się na szerszym zestawie narzędzi niż tylko tradycyjny marketing-mix i powinna być przekazywana odbiorcom za pomocą całościowej komunikacji organizacji, a nie jedynie przez tradycyjną mieszankę komunikacji marketingowej.

Tożsamość przedsiębiorstwa jest jego prezentacją interesariuszom i czyni je wyjątkowym. Na tożsamość mają wpływ obszary komunikacji, symboliki, kultury organizacyjnej i zachowań, struktury, strategii i tożsamość sektora. Głównymi czynnikami są jednak symbolika organizacyjna, komunikacja, zachowania i strategia przedsiębiorstwa. Przez

zarządzanie tymi obszarami oraz interakcjami pomiędzy nimi organizacja ma możliwość kontrolowania (zarządzania) swojej tożsamości, która wynika bezpośrednio z osobowości organizacji (wymiar wewnętrzny) i ma wpływ na wizerunek (wymiar zewnętrzny).

3. Istota przywództwa

„Przewodzenie” (*leading*) i „przywództwo” (*leadreship*) pochodzą od starego angielskiego słowa „*lithan*”, które znaczy „iść”. Według słownika Merriam Webster's, „przywództwo” oznacza „prowadzić po drodze będąc na przedzie”. Innymi słowy, „przywództwo” oznacza „iść pierwszym” i oddziaływać na innych przez słowa lub czyny [Feder, 2003]. Przywództwo może też być definiowane jako zdolność do wskazywania kierunku, aktywności lub postaw i do prowadzenia innych do wspólnego wniosku. W szerszym znaczeniu przywództwo może być określane jako umiejętność zaangażowania innych w proces osiągnięcia dalekosiężnych celów.

Z punktu widzenia procesu, przywództwo nie jest postrzegane jako relacja przywódcy i jego naśladowców, ale jako działania w pewnej społeczności³ realizującej konkretne zadania [Drath, Palus, 1994]. W procesie przywódczym fundamentalne znaczenie ma wzajemne zaufanie stron. Wpływa ono na wzrost efektywności organizacji [Dirks, Ferrin, 2001, s. 450-467] przez jakość pracy grupowej [Dirks, 1999, s. 445-455]. Może też być źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż jest trudne do naśladowania [Jones, George, 1998, s. 531-546]. W budowaniu tego zaufania fundamentalne znaczenie mają liderzy [Creed, Miles, 1996; Shaw, 1997].

Przywództwo nie jest tożsame z zarządzaniem, jednakże organizacje, by sprawnie funkcjonować, potrzebują i jednego, i drugiego. Szczegółowe różnice pomiędzy przewodzeniem a zarządzaniem prezentuje tabela 1.

Przywództwo jest niezbędnym warunkiem pozwalającym umacniać tożsamość i wprowadzać zmiany, a zarządzanie umożliwia uzyskiwanie systematycznych wyników w tych obszarach. Co więcej, zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany w obszarze tożsamości, natomiast przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem.

³ W tym kontekście społeczność definiowana jest jako ludzie zjednoczeni wokół wspólnego przedsięwzięcia, którzy mają wspólną historię i dzielą te same wartości, sposób myślenia i sposoby realizacji działań.

Tabela 1

Różnica pomiędzy zarządzaniem i przewodzeniem

Obszar aktywności	Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie i organizowanie	Planowanie i tworzenie budżetu, ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów, alokacja zasobów niezbędnych do realizacji planu	Ustalanie kierunku, wizji i strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji
Ludzie	Organizowanie i zatrudnianie, tworzenie struktury organizacyjnej i obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej	Pokazywanie ludziom kierunku działania, wpływanie na tworzenie zespołów, które będą rozumiały, akceptowały wizję oraz strategię, a także umacnianie prorozwojowej kultury organizacyjnej
Realizacja	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów, szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie ich eliminacja, wyciąganie wniosków na przyszłość	Motywowanie i inspirowanie, wyzwalanie w ludziach energii, odwoływanie się do często niespełnionych potrzeb ludzkich, rozwijanie podległego personelu
Wyniki	Pewien zakres przewidywalności, porządku i systematyczności	Zmiana, często drastyczna, ale jednocześnie bardzo użyteczna; nie do końca przewidywalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotter (2007a).

4. Przegląd koncepcji przywództwa w organizacji

Rozpatrując problem przywództwa w kontekście kształtowania tożsamości organizacyjnej, warto przywołać tutaj modele, jakie pojawiały się na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, tym bardziej iż współczesne spojrzenie na przywództwo przeszło wyraźną ewolucję. Początkowo koncentrowało się ono na podejściu opartym na cechach charakteru. Teorię osobowości datuje się na późne lata 20. ubiegłego stulecia [Higgs, Rowland, 2000, s. 116-131]. Było to podejście zorientowane na osobowość lidera, jednakże nie doprowadziło ono do jednoznacznych wniosków [Fiedler, 1984]. Kolejnymi teoriami były behawioralne i sytuacyjne podejścia do przywództwa. W porównaniu do teorii osobowości koncepcje te dawały odpowiedzi na pytania o to, co decyduje o skuteczności przywódcy. Przedstawicielami nurtu behawioralnego byli Blake i Mouton [2004, s. 435-451], choć skłaniali się oni ku pogładowi, że istnieje jeden, najlepszy styl przywódczy [Alimo-Metcalf, 1995, s. 3-8]. Jednak ograniczenia, jakie pojawiały się w aplikacji teorii stylów przewodzenia,

sprawiły, że powstał nurt zakładający sytuacyjność w teorii przywództwa. W nurcie sytuacyjnym pojawił się także tzw. model pionowych par powiązań⁴. Jest on w niektórych organizacjach stosowany z dobrym skutkiem do dzisiaj. Uwypukla on różnego rodzaju relacje, jakie mają przywódcy ze swoimi podwładnymi, przy czym relacje te nie są jednakowe, tzn. wybranej grupie pracowników menadżer poświęca więcej czasu i uwagi, zaś oni sami osiągają na ogół lepsze wyniki. Jest to zrozumiałe zwłaszcza w sytuacji, gdy nie jest możliwe wypracowanie bliskiego kontaktu ze wszystkimi podwładnymi (np. odległość geograficzna). Może się jednak okazać, że zaniedbując pozostałych podwładnych, menadżer traci okazję do wyłowienia naprawdę wartościowego pracownika. Warto w takim przypadku korzystać z możliwości, jakie daje technologia informatyczna i Internet. Dobrym rozwiązaniem są wtedy telekonferencje i indywidualne rozmowy.

Inną możliwością stosowaną w ramach nurtu sytuacyjnego jest tzw. teoria cyklu życia, która sugeruje, że zachowanie przywódcy zależy od dojrzałości jego zwolenników. W miarę jak stają się oni bardziej dojrzały, przywódca powinien przejść od wysokiego do niskiego zorientowania na zadania. Jednocześnie zorientowanie na pracownika powinno się zaczynać na niskim poziomie, narastać w umiarkowanym tempie i następnie znowu się zmniejszać. Teorię tę opisali w swojej siatce kierowniczej Hersey i Blanchard [1993], jednak nie uzyskała ona wystarczającego potwierdzenia w badaniach naukowych [Yukl, 1989, s. 5].

Niezależnie od podjętych działań, sytuacyjne podejście do ludzi dotyka głównie zakresu, w jakim menedżerowie rzeczywiście mogą wybierać style przewodzenia w różnych sytuacjach. Fiedler [1984] i Horner [1997, s. 271] uważają, że style przewodzenia są całkowicie nieelastyczne, pesymistycznie także odnoszą się do wyszkolenia menedżerów w stosowaniu różnych stylów kierowania. Uważają oni ponadto, że to menedżer powinien być dobierany do sytuacji, a nie odwrotnie. Przeciwnikami takiego poglądu są natomiast Vroom i Yetton [1973], zgodnie twierdząc, że kierownicy potrafią być elastyczni. Badania wykazują, że kierownicy potencjalnie są bardzo elastyczni w reagowaniu na zmianę sytuacji oraz w ich stylu przywództwa [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001]. Jest więc możliwe, że poszczególni ludzie mogą się nauczyć sposobu szybkiego diagnozowania sytuacji i dopasowania do niej swojego zachowania przywódczego. Zatem nie ma jednak jednego, najlepszego podejścia do przywództwa, ponieważ w obszarze tym dostępnych jest zbyt mało badań, które jednoznacznie wskazywałyby, które podejście jest najbardziej efektywne [Conger, 1992; 1999; 2007]. Natomiast można wskazać te podejścia, które w konkretnych warunkach przyniosły konkretne rezultaty.

Mając na uwadze opisane rozbieżności w ocenie podejścia sytuacyjnego, po tej teorii pojawiała się koncepcja lidera charyzmatycznego, koncentrująca się głównie na najwyższym

⁴ Każda relacja przywódca – podwładny stanowi jedną pionową parę [Giffin, 2007].

szczeblu zarządzania. Shamir [1992, s. 386-407], analizując skutecznych liderów, ponownie wrócił do cech osobowościowych. Kolejną teorią była koncepcja lidera transakcyjnego i transformacyjnego w późnych latach 70. ubiegłego stulecia. Wtedy też rozpoczęła się dyskusja nad zarządzaniem i przewodzeniem [Kotter, 2007a; 2007b]. Równolegle z teorią przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego – a może pod jego wpływem – Bass [1997, s. 130-139] rozwinął model przywódczy, w którym zidentyfikował odmienne zestawy cech i zachowań wymagane w sytuacjach zmiany organizacyjnej i organizacyjnej stabilności. Również nazwał to przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym.

Liderzy transformacyjni motywują innych do działania, nie stosując motywatorów w postaci nagród czy kar, ale wskazują na znaczenie wartości i celów oraz własnego zaangażowania dla efektów, jakie osiąga cała grupa. Rozbudzają oni także w innych potrzeby. O ile różne teorie przywództwa transformacyjnego różnią się od siebie w odniesieniu do szczegółowych zachowań takich liderów, o tyle wszystkie one akcentują fakt, iż wzajemne zaufanie stanowi podstawę sukcesu [Gillespie, Mann, 2004, s. 590]. Przeciwnieństwem jest tzw. przywódca transakcyjny. Wpływa on na innych przez system nagród, które mogą spotkać osobę, poddającą się wpływowi. W tym przypadku nie jest wymagany – i z reguły nie występuje – wysoki poziom wzajemnego zaufania. Ważniejsza jest natomiast wiarygodność (związana z tym, jak bardzo człowiek poddawany wpływowi jest przekonany, że zmiana zachowania rzeczywiście zaowocuje obiecaną nagrodą) [Jung, Avolio, 2000, s. 949-964].

W chwili obecnej literatura koncentruje się na dwóch nurtach przywództwa [Higgs, 2003, s. 277]. Po pierwsze na tym, co faktycznie skuteczni przywódcy robią, oraz – po drugie – jaki mają faktyczny wpływ na swoich naśladowców.

5. Przywództwo – proces czy właściwość?

Nie ma jednoznaczności, czy przywództwo to proces, czy pewna właściwość (zbiór cech) przywódcy. Rodzaj przyjętego podejścia implikuje konsekwencje w jego zastosowaniu.

Rozpatrując przywództwo jako pewien proces i przekładając to na konkretne działania, można skategoryzować je w cztery grupy zachowań (następujące po sobie):

1. Wyobrażenia – polegająca na zdolności generowania nowych, wartościowych pomysłów, które dają podstawy do trwałego sukcesu jednostek, grup i całej organizacji.
2. Przywództwo – związane z umiejętnością kreowania relacji i pracy w środowisku wymagającym zaangażowania innych w realizację nowych pomysłów, przełamywanie schematycznego myślenia i tworzenie wartości dla organizacji.

3. Aplikacja – polegająca na możliwości przetransponowania nowych pomysłów na grunt praktyczny celem budowania długotrwałej wartości dla organizacji. To także dzielenie się z innymi wiedzą i umiejętnościami oraz wyciąganie wniosków z wcześniejszych doświadczeń.
4. Porozumienie – zdolność kreowania środowiska, w którym wszyscy jego uczestnicy rozumieją swoją odpowiedzialność w stosunku do innych i mają świadomość, że są częścią większej całości.

Te grupy zachowań można odnieść do realizowania tzw. przywództwa transformacyjnego. Jak pisze House [2004], w ostatnich latach zostało ono uznane za szczególnie efektywne.

Drugim wymiarem przywództwa jest rozpatrywanie go przez pryzmat pewnej właściwości danej osoby. Różnorodność podejść do cech skutecznego przywódcy wynika najprawdopodobniej z faktu, iż trudno jest jednoznacznie określić ich liczbę i zakres. Badacze pobudzeni bezskutecznością prób zidentyfikowania przydatnych cech przywódczych coraz częściej analizują inne zmienne, zwłaszcza zachowania lub działania przywódców. Pojawiała się nawet hipoteza, że skuteczni przywódcy w jakiś sposób zachowują się odmiennie od przywódców mniej skutecznych [Griffin, 2007]. Dało to podstawę do bardziej uważnego prześledzenia zachowań takich kierowników.

Skuteczni przywódcy w organizacji powinni być przygotowani na realizowanie roli mentora czy coacha dla swoich podwładnych. Oznacza to, że swój sukces muszą łączyć z rozwojem swojego zespołu, nie siebie. Konsekwencją tego jest relacja przełożonego z podwładnym. Powinna ona mieć charakter otwarty i ciągły, a nie tylko sporadyczny przy okazji oceny okresowej czy konkretnego wydarzenia wymagającego informacji zwrotnej (również nie zawsze udzielanej w poprawny sposób). W ramach takich ról menedżerowie powinni pamiętać także o skutecznym motywowaniu swoich podwładnych. Poza motywowaniem finansowym, które wciąż jest bardzo ważnym czynnikiem pobudzania do pracy, ważny jest sposób motywacji pozafinansowej. Chodzi tutaj przede wszystkim o pokazywanie uznania dla pracy i wysiłków pracowniczych, celebrowanie sukcesów, tworzenie i rozpowszechnianie wizji oraz tworzenie w pracy takiego środowiska, w którym panuje równowaga pomiędzy wymaganiami a osiągnięciami. Nadmierne wymagania w stosunku do osiągnięć prowadzą do wypalenia zawodowego, a zbyt niskie wymagania osłabiają motywację i morale zespołu.

Jak zauważa Welch [2005, s. 83], skuteczni przywódcy postępują zgodnie z kilkoma zasadami:

1. usprawniają pracę swojego zespołu, wykorzystując każde spotkanie jako okazję do oceny, szkolenia i budowania zaufania,

2. dbają o to, by ludzie nie tylko znali wizję, ale także żyli nią na co dzień,
3. oddziałują na wszystkich, emanując pozytywną energią i optymizmem,
4. zdobywają zaufanie dzięki otwartości, przejrzystości i uznaniu,
5. mają odwagę podejmować niepopularne decyzje i odwoływać się do intuicji,
6. sondują i dopytują z dociekliwością, dbając o to, by na ich pytania odpowiadano konkretnymi działaniami,
7. swoim własnym przykładem inspirować do podejmowania ryzyka i uczenia się,
8. świętują sukces.

Skuteczni przywódcy powinni być świadomi reguł, jakie rządzą zachowaniami poszczególnych pracowników [Hargrove, 2006, s. 209-210]. Po pierwsze – niezależnie od tego, o co toczy się gra – reguły wyznaczają podwładnym pewne granice i informują, jak w ramach tych granic odnieść sukces. Po drugie, ludzie stosują się do reguł, jeśli spełnione są trzy warunki: dobrze znają reguły, przestrzeganie tych reguł leży w ich interesie oraz niestosowanie się do reguł grozi określonymi konsekwencjami. Trzecia zasada dotyczy faktu, iż w organizacji często pojawia się rozdźwięk pomiędzy oficjalną polityką organizacji a niepisanymi regułami narzucanymi przez menedżerów. Oficjalne i nieoficjalne (niepisane) reguły wyznaczają sposób zachowania się w ramach systemu społeczni (grupy/organizacji). Co więcej, liderzy często nie są świadomi, że wprowadzają niepisane reguły, a ci, którzy ich przestrzegają, również mogą nie uświadamiać sobie, że się do nich stosują. Wszystko to daje podstawy sądzić, iż liderzy nie są w stanie być skutecznymi w działaniu, jeśli nie opanują niepisanych reguł w przedsiębiorstwie. Ich opanowanie zaczyna się od ich zrozumienia. Dopiero wtedy można zmieniać reguły, co z kolei staje się początkiem zmian o znacznie szerszym zasięgu.

Nie można jednak zapomnieć o drugim wymiarze przywództwa – o tym, że jest to pewna właściwość i wymaga jednak kombinacji cech osobowościowych i wyuczonych postaw. Te pierwsze są wrodzone, choć można je rozwijać w trakcie zdobywania kolejnych doświadczeń, a tych drugich można się nauczyć.

Literatura wymienia tu szereg cech i umiejętności. Jedną z cech wrodzonych jest charyzma⁵. W praktyce osoba odznaczająca się charyzmą wywiera wpływ za pomocą wielu czynników. W szczególności można zaliczyć tutaj głęboki spokój, wielką pewność, należytą (adekwatną do sytuacji) postawę zewnętrzną, dojrzałą postawę wewnętrzną, skoncentrowanie na rozmówcy, werbalną siłę sugestii, wytrwałość i siłę przebicia. Osoby charyzmatyczne posiadają dodatkowo swoje marzenia, wizję przyszłości i wiedzą, że „marzenia dnia dzisiejszego są rzeczywistością jutra”. To daje im motyw do działania i mobilizowania nie

⁵ Charyzma to szczególne właściwości przypisywane jednostce, rodzące i egzekwujące jej autorytet u innych. [Kopaliński, 2006].

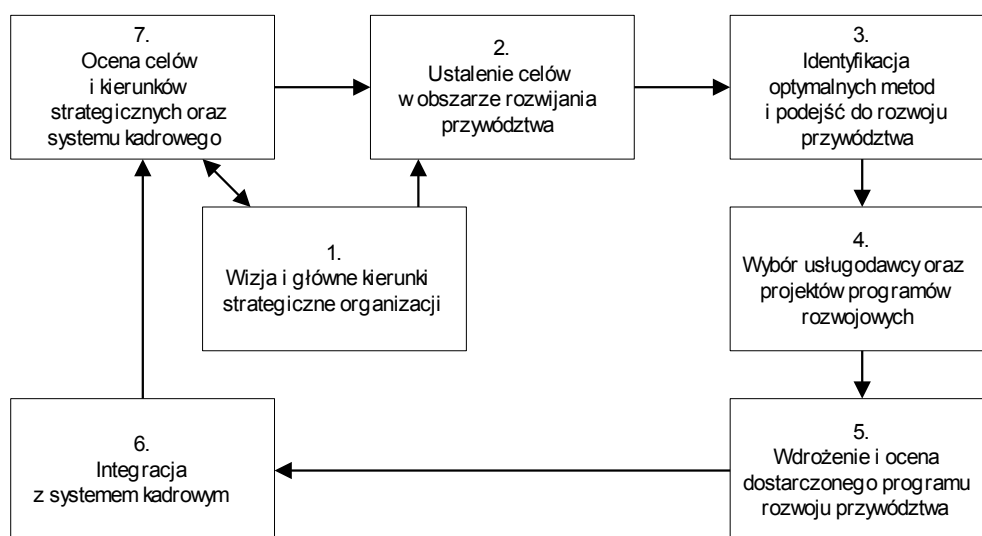
tylko siebie, ale także innych. Charyzmatyczni przywódcy przez swoją aurę i pewność siebie wzbudzają zaufanie i poczucie bezpieczeństwa. Są do tego optymistyczni, z nadzieją patrzą w przyszłość i posiadają wewnętrzny entuzjazm.

Mówiąc o cechach skutecznego przywódcy, warto zwrócić uwagę także na kilka innych, rzadziej akcentowanych w literaturze, a wydaje się, że kluczowych właściwości skutecznego lidera [Welch, 2007, s. 49]. Po pierwsze, jest to pozytywna energia osobista, po drugie – zdolność przekazywania jej innym. Trzecią cechą jest zdecydowanie, czwartą talent do egzekwowania tego, co zostało zlecone, a piątą to pasja. Z osobowością wiąże się pozytywna energia i zdolność przekazywania jej dalej oraz pasja, natomiast zdecydowania i egzekwowania poleceń można się nauczyć. Dlatego też, planując zarządzanie przedsiębiorstwem z poziomu jego tożsamości, warto wcześniej zatroszczyć się o odpowiednich ludzi, którzy będą to realizować. Powinni oni być dobierani (wyłaniani) przez pryzmat pasji, siły i zdolności dodawania energii innym i poddawani szkoleniom z rozwijania swojego zdecydowania oraz umiejętnego egzekwowania poleceń.

6. Rozwijanie przywództwa w organizacji – aspekty praktyczne

W ostatnich latach stworzono co prawda listę zachowań przywódczych oraz listę skutecznych metod edukacyjnych, by takie zachowania wypracować, warto jednak uporządkować i zintegrować różne podejścia, by zarządy i działy kadr potrafiły jednoznacznie określić ramy i podstawy w programach rozwoju skutecznego przywództwa w swoich organizacjach. Schematycznie można zobrazować to modelem przedstawionym na rysunku 1.

Pierwszym etapem jest zdefiniowanie kluczowych celów strategicznych, takich jak np. przetrwanie, sukces czy wzrost organizacji. Związane są one bezpośrednio z wizją i misją przedsiębiorstwa, ale także z zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami wpływającymi na podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwo (np. zmieniający się udział w rynku czy brak kwalifikowanej siły roboczej w danym obszarze, itp.). Warto tutaj zwrócić uwagę na fakt, iż realizowanie skutecznego zarządzania i przywództwa wymaga uwzględnienia tego w celach biznesowych organizacji. Błędem jest zakładanie, że jeśli menadżerowie posiadają ogólne umiejętności przywódcze, będzie to równoznaczne z rozwojem ich organizacji. Należy natomiast zidentyfikować te kompetencje przywódcze, które faktycznie mają wpływ na powodzenie w całym przedsiębiorstwie. Można do tego wykorzystać kwestionariusz zamieszczony w tabeli 2.



Rys. 1. Zintegrowane podejście do rozwoju i realizacji skutecznego przywództwa w organizacji

Fig. 1. Integrated approach to the development and implementation of efficient leadership in an organization

Źródło: Vicere (1997).

Tabela 2

Kwestionariusz diagnostyczny rozwoju kompetencji przywódczych w organizacji

Identyfikacja kompetencji przywódczych mających wpływ na efektywność organizacji	
1.	Jakie są główne czynniki i trendy, jakie mają miejsce w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa?
2.	Wymień dwa najistotniejsze czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, które mają wpływ na przetrwanie/sukces/rozwój organizacji? Ich wpływ należy opisać w kontekście tego, co zdarzyłoby się w organizacji, gdyby przedsiębiorstwo nie reagowało poprawnie na pojawiające się sygnały w perspektywie 2-3 lat.
3.	W kontekście kluczowych czynników z punktu drugiego, jakie są główne obszary kompetencji (wiedzy i umiejętności) potrzebne menedżerom w organizacji (w odniesieniu do poszczególnych szczebli zarządzania), a których to umiejętności oni nie posiadają (w perspektywie 2-3 lat)?
4.	Co należy zrobić w obszarze zasobów ludzkich, systemu organizacyjnego (planowania strategicznego, raportowania, itp.), aby przyjęty program rozwoju kompetencji kadry kierowniczej zaowocował efektami na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa?
5.	Jakie role i działania (np. coaching, szkolenia, itp.) powinno podjąć kierownictwo w trakcie i po zakończeniu programu rozwoju przywództwa, aby mieć pewność, że zmiany strategiczne i kompetencje przywódcze rzeczywiście się pojawiły?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cacioppe [1998, s. 45].

Następnym etapem jest ustalenie głównego celu w kontekście rozwoju skutecznego przywództwa. Warto na tym etapie odwołać się do doświadczenia, wiedzy, poprzedniej

edukacji menedżerskiej i obecnych wyzwań, przed jakimi stoją liderzy. Jednocześnie należy uwzględnić różne poziomy organizacyjne, a następnie dobrać optymalne metody działania. Pomocny w tym może być dział zasobów ludzkich lub zewnętrzni konsultanci, którzy ustalą nie tylko metody, ale także zakres, czas trwania i zawartość takiego programu (programów).

Efektem tych działań jest realizacja programu rozwoju kompetencji przywódczych oraz jego późniejsza ocena. Jak zaznacza Sajkiewicz [2000, s. 262-263; 2002], ocena taka powinna być dokonana według kryteriów wewnętrznych (dotyczących zawartości programu) oraz zewnętrznych (związanych ze zmianami w efektywności funkcjonowania organizacji w wyniku realizacji programu). Potwierdza to w swoim modelu Kirkpatrick [2001] identyfikując cztery poziomy oceny programów szkoleniowych/rozwojowych (poziom satysfakcji, wiedzy, zachowań i wyników).

Poziom satysfakcji obejmuje subiektywne sądy szkolonego na temat programu (treści, metod, organizacji). Ocena ma na celu zidentyfikowanie czynników ułatwiających i utrudniających realizację przyjętych celów rozwojowych. Metodami są tu arkusze oceny zajęć, końcowe arkusze oceny kursu, opinie uczestników, opinie prowadzącego. Natomiast poziom wiedzy ma na celu ustalenie rzeczywistego przyrostu kompetencji i porównanie go z poziomem zaplanowanym. Badania prowadzi się w odniesieniu do każdego składnika kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań). Do najczęściej stosowanych metod można zaliczyć tutaj sprawdziany, opinie prowadzących zajęcia, dyskusje, obserwację, testy, symulacje oraz odgrywanie ról. Z kolei celem poziomu zachowań jest określenie, w jakim stopniu zmiany zachowań w pracy są efektem uczestnictwa w programie rozwoju kompetencji przywódczych. Najczęstszymi metodami analizy są tutaj samoocena uczestników, ocena kierowników, obserwacja, realizacja planów działania, ankiety i kwestionariusze. I wreszcie – poziom wyników stwarza sposobność stwierdzenia, czy program rozwojowy zaowocował na poziomie całego przedsiębiorstwa (czy organizacja jako całość funkcjonuje lepiej). W ocenie tej wykorzystuje się różnego rodzaju mierniki, np.: wskaźnik płynności kadr, absencji, spóźnień, poziom zadowolenia pracowników, poziom braków, wypadków albo oszczędność materiałów.

Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele współczesnych programów rozwoju skutecznego przywództwa w organizacji koncentruje się głównie na identyfikacji metod i podejść lub też na wyborze określonych usługodawców (firm szkoleniowych). Okazuje się jednak, że w kontekście realizowania skutecznego przywództwa może to nie przynosić określonych korzyści. Niezwykle ważne jest umożliwienie potencjalnym liderom indywidualnego doświadczania, bez udziału grupy. Elementami skutecznego indywidualnego procesu uczenia

się przywództwa są w szczególności takie komponenty jak *action learning*⁶, doskonalenie umiejętności i relacji interpersonalnych, w tym stylów przywódczych, a także podnoszenie wiedzy na swój temat⁷ i temat własnej wartości oraz redefinicja postaw, poglądów i zachowania, niejednokrotnie w ramach coachingu. Wymaga to zastosowania różnorodnych metod i narzędzi – zależnie od tego, jaki obszar kompetencji menedżerskich ma być rozwijany.

W przypadku orientacji strategicznej wykorzystuje się m.in.: zarządzanie przez kompetencje i ich ocenę, strategiczne projekty grupowe, rotacje, symulacje w ramach realizowanych procesów (w tym także wykorzystanie gier menedżerskich), mentoring, studia przypadków oraz sesje planowania strategicznego.

Aby natomiast poprawić umiejętności interpersonalne oraz budowanie zespołów, można wykorzystać prace grupowe (projekty lub ćwiczenia na rozwiązywanie problemów), zadania związane z budowaniem zespołów i rolami grupowymi, a także odgrywanie ról i wszelkie ćwiczenia rozwijające obszary interpersonalne (rozwiązywanie konfliktów, motywacja, komunikacja, itp.).

Z kolei rozwijanie obszaru samoświadomości następuje w wyniku zastosowania różnego rodzaju sprzężeń zwrotnych (także oceny 360 stopni), mentoringu, narzędzi testowych, ale także sesji coachingowych. Czasami stosuje się bardziej kontrowersyjne metody, jak np. badanie stanu zdrowia⁸ (nałogi, waga, sprawność, wytrzymałość). Z etycznego punktu widzenia może to jednak budzić sporo zastrzeżeń.

Niezależnie jednak od obszaru, budowanie kompetencji przywódczych jest powtarzalnym procesem uczenia się i stosowania zdobytej wiedzy w praktyce. W szczególności uczenie się to powinno obejmować takie zagadnienia, jak: podstawy pracy z innymi, istotę kierowania ludźmi, wartości zespołu oraz kluczowe czynniki sukcesu i porażki. Pogłębianie kompetencji przywódczych to z kolei działania skierowane na rozumienie siebie, rozumienie i efektywną pracę z innymi, komunikację i podstawy zmian organizacyjnych, kreatywność i motywację.

⁶ *Action learning* to współczesna koncepcja nauczania. Skuteczny *action learning* charakteryzuje się czterema cechami: (1) Prawdziwe problemy – nauka tą metodą oparta jest na zmaganiu się z prawdziwymi problemami, na które napotykają uczestnicy w trakcie wykonywania swojej pracy. (2) Zespół uczenia się – uczestnicy starają się rozwiązać nie tylko swoje problemy, ale także problemy innych członków zespołu. Dzięki temu mają oni możliwość nauki nie tylko razem z grupą, ale także od innych członków grupy. (3) Indywidualna odpowiedzialność – członkowie zespołu są odpowiedzialni za rozwiązywanie własnych problemów. Podejście takie odróżnia metodę *action learning* od innych metod stosowanych przy tego typu problemach. (4) Działanie – członkowie zespołu zobowiązują się do aktywnego uczestnictwa w warsztatach. Nie tylko szukają teoretycznego rozwiązania danego problemu, ale wprowadzają w życie rozwiązania proponowane przez zespół. [*Istota action learning*, 2008].

⁷ Od dłuższego czasu szereg naukowców i praktyków zarządzania sugeruje, że prawdziwą podstawą rozwoju przywództwa w organizacji jest wiedza menedżerów na temat samego siebie [Pedler, Burgoyne, Boydell, 1986; Pedler, Aspinwall, 1999; Enkelmann, 2000; 2004].

⁸ Przy tego typu metodach rozwoju zakłada się, że problemy ze zdrowiem mogą – i często mają – podłoże psychosomatyczne, a to może wpływać na jakość realizowanego przywództwa.

W dalszej kolejności warto zwrócić uwagę na programy edukacyjne łączące przywództwo z organizacją, a w szczególności: model wartości konkurujących [Cameron, Quinn, 2003], ustalanie celów, przywództwo w zmianach organizacyjnych czy personalne sprzężenia zwrotne w organizacji. Programy takie powinny się kończyć sprzężeniem zwrotnym od grupy i trenera oraz sesjami *follow-up*⁹ już po zakończeniu spotkań. Daje to szansę na utrwalenie nabytej wiedzy i pomoc w jej wdrażaniu w konkretnych sytuacjach praktycznych.

Podsumowując, rozwijanie skutecznego przywództwa w organizacji wymaga trzech działań: samorozwoju i samodoskonalenia przywódców, rozwijania ich umiejętności budowania i motywowania zespołu oraz umiejętności, które pozwolą im efektywniej działać na polu zmian organizacyjnych. Podobny pogląd prezentują Kur i Bunning [1996, s. 4-12], którzy wspominają o trzech ścieżkach rozwoju przywództwa: ścieżce osobistego rozwoju, ścieżce przywódczej oraz ścieżce biznesowej.

Efektem programów rozwoju przywództwa w organizacji jest to, że menedżerowie lepiej rozumieją odpowiedzialność związaną z przewodzeniem innym, zwiększają i doskonalą swoje umiejętności przywódcze, lepiej rozumieją samych siebie i swój wkład w efekty dla organizacji oraz rozwijają podejście współpracy, widząc potrzeby i motywacje osób im podległych. W chwili obecnej stosuje się podejście 360 stopni, symulacje komputerowe, warsztaty *outdoorowe*, testy osobowościowe, rzeczywiste projekty realizowane przez sieć i wiele innych. W praktyce wykorzystywane są takie metody i narzędzia, jakie preferuje dział kadr lub zewnątrzni konsultanci. Wszystkie one jednak mieszczą się w przekrojowym zestawieniu zaprezentowanym w siedmioetapowym modelu rozwoju i realizacji skutecznego przywództwa w organizacji (rysunek 1).

7. Znaczenie przywództwa w rozwijaniu tożsamości organizacyjnej – wnioski i zalecenia

Rekapitulacja powyższych rozważań pozwoli wyciągnąć następujące wnioski, których uwzględnienie może poprawić efektywność działań przywódczych w kształtowaniu spójnych systemów tożsamości organizacyjnej:

⁹ Jest to technika pozwalająca określić efektywność szkolenia przez stosowanie miar ilościowych i/lub jakościowych. Sesji *follow-up* dokonuje się najczęściej po upływie dwóch tygodni do miesiąca od daty zakończenia szkolenia. Najczęściej polega ona na ponownym spotkaniu grupy z trenerem (*follow-up* oceniający). W trakcie spotkania członkowie grupy dokonują oceny skutków zastosowania wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniu w swojej codziennej pracy. Po zakończeniu możliwy jest tzw. *follow-up* utrwalający, którego celem jest wzmocnienie znajomości poszczególnych zagadnień (np. w formie kontaktu e-mailowego uczestników z trenerem).

1. Budowanie spójnego systemu *corporate identity* wymaga szeregu działań na wielu płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są nimi w szczególności: misja i wizja, strategia działania, kultura organizacyjna, działania komunikacyjne organizacji, kształtowanie wizerunku, a także określonych zachowań organizacji.
2. Wszelkie ww. działania wymagają zaangażowania ludzi i ich identyfikacji z celami organizacji.
3. Kreowanie identyfikacji organizacyjnej zachodzi m.in. przez realizowanie skutecznych działań przywódczych.
4. Nie ma konsensusu co do tego, czy przywództwo to zespół cech czy zbiór działań, ale wydaje się, że można obie te koncepcje połączyć (liderzy, posiadając określone cechy charakteru, mogą realizować określone działania, a cechy te pomagają im działać skutecznie).
5. Jednakże organizacje potrzebują rozwijania kompetencji przywódczych swoich liderów, gdyż same cechy osobowości nie wystarczą do tego, by byli oni efektywnie.
6. Przez umacnianie kompetencji przywódczych organizacja może w bardziej efektywny sposób kształtować swoją tożsamość, a tym samym osiągać lepsze efekty zarówno ilościowe (wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa), jak i jakościowe (poprawa wizerunku i reputacji).

Podsumowanie

Realizowanie skutecznego przywództwa w organizacji wymaga kilku warunków. Po pierwsze, należy dokładnie zrozumieć, co to jest przywództwo i czym różni się od zarządzania oraz jaką ewolucję przeszło na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Pozwala to zidentyfikować najnowsze trendy i kierunki, w jakich ono zmierza i tym samym podjąć określone działania w swojej organizacji. Po drugie, warto uświadomić sobie, że przywództwo z jednej strony jest procesem, ale z drugiej to także pewna właściwość [Grint, 2005; 2008]. Jako proces polega na wywieraniu wpływu bez sięgania po środki przymusu, natomiast jako właściwość jest to zestaw cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Dotyczy więc nie tylko tych, którzy sprawują funkcje kierownicze, ale w praktyce rozciąga się na wszystkich uczestników organizacji. Potwierdza to w swoich opracowaniach Tichy [1997]. Odmienne podejście do jego natury implikuje odmienne elementy, które należy rozważyć, planując i realizując działania przywódcze, mające przynieść organizacji wymierne korzyści (albo więc będą to konkretne działania podejmowane w organizacji, albo pewne cechy, które należy posiadać i umiejętności, które należy rozwijać u swoich menedżerów). Po trzecie wreszcie, gdy organizacja posiada

w swojej strukturze przywódców, należy wziąć pod uwagę możliwe koncepcje i modele przywódcze, które mają przynieść organizacji konkretne efekty. Tak rozpatrywane przywództwo wymaga więc scharakteryzowania różnych podejść do przewodzenia oraz oceny, które z nich może przynieść przedsiębiorstwu najlepsze skutki.

Podsumowując powyższe rozważania, można powiedzieć, że śledząc uważnie różne poglądy dostępne w literaturze, jak również odnosząc je do doświadczeń praktycznych wydaje się, że większe znaczenie w przywództwie ma osobowość niż konkretna teoria czy podejście. Szczególny nacisk należy więc położyć na proces doboru ludzi do organizacji, a potem ich rozwój w obszarze przywództwa, także w kontekście kształtowania tożsamości organizacyjnej. Należy też wyraźnie stwierdzić, że sam program doskonalenia kompetencji przywódczych nie wystarczy, o ile osoby w nim uczestniczące nie wykażą określonych cech osobowości.

Bibliografia

1. Aaker D.A.: Building strong brands. The Free Press, London 2002.
2. Abratt R.: A new approach to the corporate image management process. "Journal of Marketing Management" 1989, Vol. 5, No. 1.
3. Alimo-Metcalf B.: An investigation of female and male construct of leadership and empowerment. "Women in Management" 1995, Vol. 10, No. 2.
4. Balmer J.M.T.: Corporate branding and connoisseurship. „Journal of General Management” 1995, Vol. 21, No. 1.
5. Balmer J.M.T.: Corporate identity and advent of corporate marketing. „Journal of Marketing Management” 1998, Vol. 4, No. 8.
6. Balmer J.M.T.: Corporate brands: avoiding the deadly sins. Working paper, International Centre for Corporate Identity Studies, Department of Marketing, University of Strathclyde, 1995.
7. Balmer J.M.T., Wilson A.: Corporate identity: there is more to it than meets the eye. "International Studies of Management and Organisations" 1998, Vol. 28, No. 3.
8. Bass B.M.: Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? "American Psychologist" 1997, Vol. 52.
9. Birkigt K., Stadler M.M., Funck H.J.: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1998.
10. Blake R.R., Mouton J.S.: The managerial grid. Gulf Publishing, Houston, [w:] Mastrangelo A., Eddy E.R., Lorenzet S.J.: The importance of personal and professional leadership. "The Leadership & Organization Development Journal" 2004, Vol. 25, No. 5.

11. Cacioppe R.: An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. "Leadership & Organization Development Journal" 1998, Vol. 19, No. 1.
12. Cameron K.S., Quinn R.E.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
13. Conger J.A.: Learning to lead: the art of transforming managers into leaders. Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
14. Conger J.A.: Lider charyzmatyczny: sekrety wybitnych przywódców. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1999.
15. Conger J.A.: The practice of leadership: developing the next generation of leaders. Jossey-Bass, San Francisco 2007.
16. Creed W.E., Miles R.E.: Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls, [w:] Kramer R.M., Tyler T.R. (ed.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Sage, London 1996.
17. De Chernatony L.: Marka: wizja i tworzenie marki. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
18. Delahoussaye M.: Leadership in the 21st century. "Training" 2001, September.
19. Dirks K.T.: The effects of interpersonal trust on work group performance. „Journal of Applied Psychology” 1999, Vol. 84, No. 3.
20. Dirks K.T., Ferrin D.L.: The role of trust in organizational settings. „Organizational Science” 2001, Vol. 12, No. 4.
21. Drath W.H., Palus C.J.: Making common sense: leadership as meaning-making in a community of practice. Center for Creative Leadership, Greensboro 1994.
22. Enkelmann N.B.: Biznes i motywacja. Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000.
23. Enkelmann N.B.: Efekt Kennedy’ego: charyzma, władza, wpływy. Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Pruszków 2004.
24. Feder B.J.: Przywódca, lider, czy zarządca? www.controlling.info.pl/artyk/pokaz_artykul.php3?nr=84, 23.02.2003.
25. Fiedler F.E.: Improving leadership effectiveness: the leader match concept. John Wiley & Sons, New York 1984.
26. Gillespie N.A., Mann L.: Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. "Journal of Managerial Psychology" 2004, Vol. 19, No. 6.
27. Goffee R.: Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę? Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
28. Gregory J.R.: Leveraging the corporate brand. NTC Business Books, Lincolnwood 1997.
29. Giffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2007.

30. Grint K.: Leadership: limits, and possibilities. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York 2005.
31. Grint K.: Leadership, management and command: rethinking D-Day. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York 2008.
32. Hargrove R.: Mistrzowski coaching. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
33. Hersey P., Blanchard K.H.: Management of organizational behaviour; utilising human resources. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1993
34. Higgs M.J.: How can we make sense of leadership in the 21st century? "Leadership & Organization Development Journal" 2003, Vol. 24, No. 5.
35. Higgs M.J., Rowland D.: Building change leadership capability: the quest for change competence. „Journal of Change Management” 2000, Vol. 1, No. 2.
36. Hogan R., Hogan J.: Assessing leadership: a view from the dark side. "International Journal of Selection and Development" 2001, Vol. 9, No. 1/2.
37. Horner M.: Leadership theory: past, present and future. "Team Performance Management" 1997, Vol. 3, No. 4.
38. House R.J. (ed.): Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies. Sage Publications, Thousand Oaks 2004.
39. Ind N.: The corporate brand. Macmillan Press, London 1997.
40. Istota action learning. www.actionlearning.pl/viewpage.php?page_id=1, 17.05.2008.
41. Jones G.R., George J.M.: The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 3.
42. Jung D.I., Avolio B.J.: Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effect of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. "Journal of Organizational Behaviour" 2000, Vol. 21, No. 8.
43. Kapferer J.N.: Strategic brand management. Kogan Page, London 1992.
44. Kirkpatrick D.L.: Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń. Studio Emka, Warszawa 2001.
45. Kopaliński W.: Podręczny słownik wyrazów obcych. Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.
46. Kotter J.P.: Przywództwo w okresie zmian. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
47. Kotter J.P.: Jak przeprowadzić transformację firmy. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
48. Kur E., Bunning R.: A three track process for executive leadership development. „Leadership and Organization Development“ 1996, Vol. 4, No. 17.
49. Macrae C. (ed.): "Journal of Marketing Management, Special Edition od Brand Reality" 1999, Vol. 15, No. 1/3.
50. Merritt J.: The education edge. "Businessweek" 2003, October.
51. Olins W.: The new guide to identity. Design Council, Gower, Aldershot 1995.

52. Pedler M., Aspinwall K.: *Przedsiębiorstwo uczące się*. Petit, Warszawa 1999.
53. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.: *A managers' guide to self-development*. McGraw-Hill, London 1986.
54. Sajkiewicz A. (red.): *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*. Poltext, Warszawa 2000.
55. Sajkiewicz A. (red.): *Jakość zasobów pracy: kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Poltext, Warszawa 2002.
56. Schmidt C.: *The quest for identity*. Cassell, London 1995.
57. Shamir B.: Attribution of influence and charisma to the leader. "Journal of Applied Social Psychology" 1992, Vol. 22, No. 5.
58. Shaw R.B.: *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern*. Jossey-Bass, San Francisco 1997.
59. Sitko W., Zarębska A.: Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie. „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1.
60. Steidl P., Emery G.: *Corporate image and identity strategies: designing the corporate future*. Business & Professional Publishing, Warriewood, Australia 1997.
61. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001.
62. Stuart H.: The effect of organisational structure on corporate identity management. "Corporate Reputation Review" 1999, Vol. 2, No. 2.
63. Stuart H.: Towards a definitive model of the corporate identity management process. "Corporate Communications: An International Journal" 1999, Vol. 4, No. 4.
64. Tichy N.M.: *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. Harper Collins Publishers, Harvard Business, New York 1997.
65. Tyrrell T.: *Managing corporate identity*, [w:] Crainer J. (ed.): *The Financial Times handbook of management*. FT Pitman Publishing, London 1995.
66. Van Rekom J.: Deriving an operational measure of corporate identity. „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No 5/6.
67. Van Riel C.B.M.: *Principles of corporate communication*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead, United Kingdom 1995.
68. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T.: Corporate identity: the concept, its measurement and management. "European Journal of Management" 1997, Vol. 31, No. 5.
69. Vicere A.: *How to design leadership development programs that get results*. The 2nd Annual Leadership Development Preconference Proceedings, Linkage Inc., San Francisco 1997.
70. Vroom V.H., Yetton Ph.H.: *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
71. Watson T.J.: *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania: zagadnienia kultury, chaosu i kontroli w pracy menedżera*. PWN, Warszawa 2001.

72. Watson W.: Leadership: the critical key to financial success. "Drake Business Review" 2003, Vol. 1, No. 1.
73. Weiss D., Molinaro V.: Integrated leadership development. "Industrial and Commercial Training" 2006, Vol. 38, No. 1.
74. Welch J.S.: Winning znaczy zwyciężać. Wydawnictwo Studio „Emka”, Warszawa 2005.
75. Welch J.S.: Winning – odpowiedzi. 74 nieproste pytania współczesnego biznesu. Wydawnictwo Studio „Emka”, Warszawa 2007.
76. Wellins R.S., Weaver Jr, P.S.: From C-level to see-level. "T&D Magazine" 2003, September.
77. Wiedmann K.P.: Corporate Identity als Unternehmensstrategie Weist. 1988, No. 5.
78. Williams M.: The war for talent. IPD, London 2000.
79. Yukl G.A.: Leadership in organization. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.
80. Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie – teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2002.
81. Zarębska A.: Misja a tożsamość współczesnych przedsiębiorstw. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 10.
82. Zarębska A.: Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.): Problemy społeczne we współczesnych organizacjach, Difin, Warszawa 2005.
83. Zarębska A.: Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie. „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11.
84. Zarębska A.: Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2.
85. Zarębska A.: Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę? Difin, Warszawa 2008.
86. Zarębska A.: Marka organizacyjna a reputacja – różnice i zależności „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
87. Zarębska A.: Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2008.

Recenzenci: prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron
dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. Pol. Śl.