Joanna Mądra

Przywództwo jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstw

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 3 (11), 5-9

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Przywództwo jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstw

The Leadership as a Factor of Companies' Innovation

Joanna Mądra, *Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku*

STRESZCZENIE

Przywództwo jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menadżerowi przekonywać pracowników, aby dążyli do sformułowanych przez organizację celów w sposób entuzjastyczny. Przywódca wpływa na ludzi poprzez swoją osobowość, a nie poprzez formalną pozycję. Szczególne znaczenie w kształtowaniu zdolności przywódczych przypisywane jest inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna przyczynia się do osiągnięcia przez lidera skuteczności.

ABSTRACT

The leadership is an aspect of management, which allows managers to persuade employees to strive eagerly for the purposes defined by the organization. The leader influences the people with the personality rather than with formal position. Particular importance in the development of the leadership skills is attributed to the emotional intelligence. The emotional intelligence contributes to the leader's effectiveness.

Wstęp

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej efektywna organizacja nie może funkcjonować bez przywódcy – lidera czyli osoby, która może nie jest osobiście odpowiedzialna za całkowity sukces organizacji, jednakże jest postacią kształtującą i napędzającą wszelkie zmiany w przedsiębiorstwie. Truizmem jest fakt, iż na sukces organizacji pracują wszyscy zatrudnieni w niej pracownicy, jednakże postać lidera jest niezbędna, gdyż to właśnie on musi nadawać kierunek wszelkim działaniom w przedsiębiorstwie. Dlatego też, celem niniejszego opracowania jest ukazanie znaczącej roli przywódcy w budowaniu sukcesu organizacji poprzez dążenie do bycia innowacyjnym i rozwojowym, a przez to do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Istota przywództwa we współczesnej organizacji

Przywództwo jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menadżerowi przekonywać pracowników, aby dążyli do sformułowanych przez organizację celów w sposób entuzjastyczny. W ramach formalnych organizacji przywództwo jest wyrazem osobistej władzy menadżerów. Należy pamiętać, że władza ta wynika tylko częściowo z usankcjonowanych uprawnień, które pozwalają zarządzającym na przymuszanie pracowników poprzez groźby kar oraz podział nagród. W przeważającej części skuteczna władza przywódcza menadżera opiera się na innych czynnikach. Do najważniejszych należą: władza ekspercka i władza przypisana (Bittel 1996). Należy pamiętać, że zarządzanie jest procesem mającym zapewnić wdrożenie strategii i efektywne osiąganie celów organizacji. Przywództwo polega na tworzeniu wizji i pobudzaniu ludzkich motywacji do jej realizacji. Przywództwo jest bardziej mobilizujące i jest wykorzystywane w sytuacjach trudnych lub nadzwyczajnych (Kuc 2008).

W książce R.M. Stogdilla pojęcie przywództwa występuje w dwóch znaczeniach (Stogdill 1974: 7):

- pierwsze znaczenie akcentuje, że przywództwo jest procesem (ciągiem czynności) powodowania, aby ludzie (zespół pracowniczy, grupa) czuli powinność robienia tego, co muszą robić. Przywództwo w tym znaczeniu rozumie się jako „nieprzymuszone ukierunkowanie i koordynowanie działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów";
- drugie znaczenie wskazuje na fakt, iż przywództwo jest właściwością (atrybutem), a nawet zbiorem cech osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących czynnościowo rozumiane przywództwo z powodzeniem.

W XIX i na początku XX wieku w literaturze największą popularnością cieszyła się teoria „wielkiego człowieka", która zakładała, że zdolności przywódcze są dziedziczone, głównie przez osoby pochodzące z wyższych warstw społecznych (Kikpatrick, Locke 1991). Wspólną cechą wczesnych teorii przywództwa było przekonanie ich autorów,

że osobowość przywódców jest pod pewnymi względami odmienna od osoby niepretendującej do bycia przywódcą, a pewne wybrane cechy osobowościowe stanowią warunek efektywności przywództwa (Holly: 2000).

Władza formalna jest powiązana z przywództwem. Nie jest możliwe istnienie w strukturach organizacyjnych przywódcy, który nie posiada minimum władzy formalnej nad swoimi podwładnymi. Władza formalna jest jasno określona, natomiast zachowania przywódcze są otwarte oraz rozwojowe (Kuc, Moczydłowska 2009). Przywództwo odnosi się do zgodności celów pomiędzy liderem a podwładnymi. Stosunki między kierownictwem a personelem polegają na poszukiwaniu środków wzmocnienia autorytetu przełożonego oraz lojalności i sympatii podwładnych w stosunku do zwierzchników w celu utrwalenia władzy w organizacji (Robbins 1998). Kiedy na jakąś osobę wywierany jest wpływ zmierzający do tego, aby podjęła ona jakąś czynność istotną dla organizacji możemy mówić o akcie przywództwa. Jeśli nie próbowano wywierać wpływu, nie było też przywództwa (Katz, Kahn 1979). Skuteczni przywódcy są gotowi usunąć osoby, które są nieefektywne, lub co gorsze niebezpieczne – mają własne cele i mogą czasem niezauważanie negatywne wpłynąć na pracę reszty zespołu (Wageman, Nunes, Burruss, Hackman 2012) .

Wraz z rozwojem teorii przywództwa wyłania się jeden temat, który łączy wszystkie jej aspekty. Jest to świadomość, czy też akt przebudzenia do bycia świadomym. Analizując najbardziej popularne style przywództwa, takie jak: przywództwo zespołowe, strategiczne, symboliczne czy służebne, możemy zauważyć, że podstawą ich skutecznej realizacji jest przydatność. Innymi słowy, każdy z tych stylów przywództwa będzie skuteczny tylko wtedy, gdy zostanie wprowadzony w odpowiednim czasie, w odpowiedniej sytuacji i w stosunku do odpowiednich ludzi (Marques 2013).

W literaturze przedmiotu wymieniane są następujące cechy skutecznego lidera: wysoka potrzeba osiągnięć, ambicja, energia, nieustępliwość, inicjatywa (proaktywność), prawość i uczciwość, zdolności poznawcze (ponadprzeciętna inteligencja, a także umiejętność analitycznego i strategicznego myślenia oraz dokonywania trafnej oceny sytuacji, jak też podejmowanie słusznych decyzji) oraz wiedza biznesowa (w szczególności dotycząca przedsiębiorstwa, branży i zagadnień technicznych). Ponadto wskazano w literaturze również trzy cechy, w których przypadku istnieją mniej oczywiste dowody potwierdzające ich znaczenie dla efektywności przywództwa: elastyczność , kreatywność czy też oryginalność oraz charyzmę (Kikpatrick, Locke 1991).

Ralph Stogdill poddał w wątpliwość możliwość tworzenia uniwersalnej listy cech osobowościowych warunkujących efektywność przywództwa, wskazał jednak cechy zwyczajowo kojarzone z osobą skutecznego lidera (Stogdill 1974):

- silne poczucie odpowiedzialności;
- umiejętność koncentracji na realizacji działania;
- energia i wytrwałość w dążeniu do realizacji celu;
- zaradność i oryginalność w rozwiązywaniu problemów;
- wykazywanie inicjatywy w środowisku społecznym;
- pewność siebie;
- poczucie tożsamości osobistej;
- zdolność do akceptacji konsekwencji podejmowanych decyzji i zachowań;
- umiejętność radzenia sobie ze stresem;
- tolerowanie frustracji i opóźnień;
- umiejętność wywierania wpływu na innych;
- zdolność do oddziaływania na strukturę systemu społecznego w celu jego kontroli.

M. van Wart jako cechy osobowościowe determinujące skuteczne przywództwo wymienił: pewność siebie, umiejętność podejmowania decyzji, energię, wysoką potrzebę osiągnięć, chęć ponoszenia odpowiedzialności oraz elastyczność. Jednocześnie poszerzył on katalog osobowościowych właściwości efektywnego lidera o trzy elementy: dojrzałość emocjonalną, rezyliencję oraz chęć służenia innym. Dodatkowo van Wart zwrócił uwagę na istnienie zestawu umiejętności, które przyczyniają się do zwiększenia efektywności przywódcy. Obejmują one zdolności analityczne i techniczne oraz chęć ciągłego uczenia się, a także umiejętności społeczne, komunikacyjne i te związane z wywieraniem wpływu na innych (van Wart 2011).

Najlepsi przywódcy opracowują zadania dla zespołów. Są to zadania, które wydają się istotne ze strategicznego punktu widzenia i tylko one znajdują się w zakresie obowiązków. Przywódca dobrego zespołu powinien dopilnować, żeby jego członkowie nie patrzyli na przedsiębiorstwo przez pryzmat własnego stanowiska czy działu, lecz aby się czuli odpowiedzialni za całość (Wageman, Nunes, Burruss, Hackman 2012).

Zainteresowanie władzą osobistą, jako formą przywództwa wynika z faktu, że odgrywa ono szczególną rolę tam, gdzie zawodzą inne mechanizmy oddziaływań. Należy jednak pamiętać, że przywództwo podlega pewnym ograniczeniom (Kuc, Moczydłowska 2009):

- sprowadzanie funkcji zwierzchnika wyłączenie do przekazywania rozkazów i dyrektyw, bez prawa ich modyfikacji, na skutek czego zwierzchnik nie może wykazać się swą wiedzą i doświadczeniem;
- ograniczanie zwierzchników w dysponowaniu wartościami, na których pracownikom zależy (awanse, nagrody), wskutek czego kierownik nie ma możliwości

zobowiązywania podwładnych przez dawanie uznaniowych nagród lub niestosowania kar;
- zasada doboru personelu kierowniczego – jeśli kryterium nie jest tu wiedza i doświadczenie, lecz np. gorliwość i konformizm, niewielkie są szanse na zdobycie autorytetu osobistego wśród podwładnych ceniących wiedzę i kwalifikacje;
- duże przedziały kulturowe między zwierzchnikami i podwładnymi, tak że nie ma możliwości nawiązania bezpośrednich kontaktów;
- sprzeczności interesów między podwładnymi i zwierzchnikami, w efekcie których działają przeciwko sobie.

Należy eliminować nieudacznych, sfrustrowanych, nieosiągających powodzenia przywódców. Osoby takie nie umieją się pogodzić ze zmianami kierunków społecznej sympatii, utratą przywilejów, koneksji, znaczenia. Zachowanie osób nieposiadających cech przywódczych charakteryzuje się (Kuc 2008):
- brakiem wrażliwości w stosunku do innych: szorstkością, odpychającym stylem życia;
- chłodem, powściągliwością, arogancją;
- zdradą zaufania i tajemnic;
- nadmierną ambicją;
- nadmiernym nadzorowaniem, nie stosowanym delegowaniem obowiązków;
- nieumiejętnością budowy spójnego zespołu;
- wyborem słabych i nieskutecznych podwładnych;
- trudnością w myśleniu strategicznym;
- brakiem elastyczności w przystosowaniu się do różnych przełożonych;
- nadmiernym uzależnieniem od swojego mentora.

W literaturze wyróżnia się pięć kryteriów pozwalających odróżnić przywódców na stanowiskach kierowniczych od osób jedynie pełniących obowiązki menadżerskie (Maxwell 1996):
- przywódca myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i horyzont kwartalnego sprawozdania;
- przywódca nie ogranicza swoich zainteresowań do zakresu jednostki organizacyjnej, którą kieruje. Chce wiedzieć jak oddziałują na siebie poszczególne człony przedsiębiorstwa lub instytucji i stara się stale poszerzać zakres swoich wpływów;
- przywódca przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji;
- przywódca posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji;
- przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy.

Nie zawsze przywództwo totalne jest właściwym wyborem, w niektórych organizacjach lepszym rozwiązaniem staje się przywództwo uczestniczące, czyli wywieranie wpływu przez wspólne ustalenia. Aby móc kontrolować, sami zarządzający muszą podlegać kontroli w jakimś wymiarze czyli wywierając wpływ, sami musimy podlegać wpływowi innych. Przywództwo uczestniczące wykracza poza władzę przywódcy, uznając władzę podwładnych. Prosi się podwładnych o wypowiadanie własnego zdania i łączy się je z głosem zarządzającego, tak aby wspólnie dojść do decyzji. W praktyce większość kierowników nie odnosi się z entuzjazmem do przywództwa uczestniczącego, gdyż obawia się utraty władzy, a ponadto jest ono trudne do stosowania (Kuc, Moczydłowska 2009).

Badania potwierdzają, że nie tylko cechy osobowości decydują o efektywności przywódcy, ale też to, w jaki sposób jest on postrzegany przez swoich podwładnych. Percepcja zachowań przełożonego oraz jego cech osobowości odgrywa istotną rolę w powstawaniu zaangażowania organizacyjnego i satysfakcji z pracy, a także dobrostanu psychologicznego członków organizacji, które to zmienne wydają się być kluczowymi czynnikami decydującymi o skuteczności lidera. Ponadto stwierdzono, że im bardziej profil rzeczywistego menadżera różni się od wyobrażeń żywionych przez pracownika na temat idealnego prototypowego kierownika, tym gorsza jakość wzajemnych relacji na linii przełożony – podwładni. Zaś postrzeganie przełożonego jako osoby, u której dominują negatywne, niepożądane cechy osobowości, sprzyja formowaniu się negatywnych postaw względem niego i całej organizacji (Epitropaki, Martin 2005).

Widoczny jest związek między przywództwem, zadaniami przywódców oraz tworzeniem i pielęgnowaniem kultury organizacji. Już E. Schein uważał, że przywództwo i kultura organizacyjna są nierozerwalnie połączone. Pierwszy związek powstaje już w momencie tworzenia organizacji. Na powstanie i ukształtowanie się kultury główny bowiem wpływ ma osoba przywódcy – założyciela. To on zazwyczaj tworzy pierwszą wizję organizacji, ma pomysł na stworzenie produktu lub usługi, które mogą odnieść sukces na rynku. Przywódca angażuje następnie małą grupę osób, które podzielają jego wizję i pozytywnie oceniają pomysł. Grupa gromadzi zasoby, które posłużą realizacji wizji, dołączą nowe osoby do organizacji i tworzy wspólną historię. Cechy lidera kształtują także charakter zadań. Są one propagowane wśród wszystkich członków organizacji i powoli przekształcają się w kulturowy sposób postępowania, tworząc kulturę organizacji. Wpływają na nią także wcześniejsze doświadczenia przywódcy. Czasami może dochodzić do konfliktów z wpływowymi członkami organizacji.

W początkowej fazie lider musi walczyć o wprowadzenie swoich wyobrażeń w życie, jednak czasami może także korzystać z pomysłów innych członków organizacji (Aniszewska 2007).

Charyzma jako cecha skutecznego przywódcy

Charyzma jest cechą przywództwa, którą najtrudniej zdobyć i dlatego jest ona przedmiotem zainteresowania wielu naukowców. Wielu badaczy uważa, że charyzmy nie da się nauczyć, uważają, że jest to zjawisko wrodzone. Nie należy negować roli elementów wrodzonych przypisanych charyzmie (siła układu nerwowego, inteligencja, dążenie do mistrzostwa, i rywalizacji), lecz należy pamiętać, że istnieją też inne uwarunkowania. Można do nich zaliczyć: działania i zachowania przywódcy, skuteczność podejmowanych przez niego decyzji, rodzaj środowiska społecznego (Kuc 2008).

Nad pojęciem charyzmy zastanawiano się od początku badań odnoszących się do przywództwa. Określono ją jako pewną cechę osobowości jednostki, która powoduje, że jednostka ta jest postrzegana przez innych jako wyjątkowa i traktowana tak, jakby była obdarzona siłą lub cechami nadprzyrodzonymi. Jak wynika z tej definicji, podstawą relacji między charyzmatycznym przywódcą a jego zwolennikami są emocje. Przywódca musi ciągle potwierdzać swoją charyzmę, jeśli to się nie udaje traci władzę. Stąd charyzma lidera jest tylko pewną przewagą, która pojawia się w pierwszej fazie przewodzenia, jednak musi zostać szybko potwierdzona działaniami, ponieważ w przeciwnym razie lider poniesie klęskę (Aniszewska 2007). Przywódca charyzmatyczny charakteryzuje się określonymi cechami (Weber 1979):

- duża pewność siebie (wysoka i lekko zawyżona samoocena);
- nasilony motyw dominowania;
- wysoka motywacja wywierania wpływu na innych (zmienianie ich wartości i postaw);
- silne przekonanie o moralnej słuszności uznawanych wartości i podejmowanych działań.

Przywódca charyzmatyczny wpływa na ludzi poprzez swoją osobowość, a nie poprzez formalną pozycję. Przywódca stara się wchodzić w stosunki bezpośredniego, wzajemnego oddziaływania z wieloma ludźmi w organizacji. Przywódca omija różne szczeble zarządzania, gdyż chce ludzi wiązać ze sobą, a nie ze swoimi zastępcami. Współczesny charyzmatyczny przywódca w dużo większym stopniu, niż jego poprzednicy korzysta z wiedzy i znajomości swoich zwolenników, bardziej niż z wiary w moc bezpośredniego wydawania rozkazów. W rezultacie podwładni uważają, że dzielą się oni władzą przywódcy i nie mają odczucia, iż są przez niego zdominowani. Powodzenie wzmacnia władzę, a ludzie reagują na podstawie racjonalnej i ślepej wiary (Kuc, Moczydłowska 2009).

Inteligencja emocjonalna jako niezbędny element kształtujący zdolności przywódcze

Najskuteczniejsi przywódcy mają wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Potwierdzeniem tego są badania Davida McClellanda, które zostały przeprowadzone w 1996 roku. Badacz ten odkrył, że działy kierowników, którzy mieli pewien poziom inteligencji emocjonalnej, osiągały dochody o 20% lepsze od spodziewanych. Natomiast działy przywódców o niższym poziomie inteligencji emocjonalnej osiągnęły wyniki o tyle gorsze (Goleman 2012).

Szczególne znaczenie w kształtowaniu zdolności przywódczych przypisywane jest inteligencji emocjonalnej. W literaturze przedmiotu definiowana jest ona jako zestaw umiejętności pozwalających jednostce na skuteczne radzenie sobie zarówno z własnymi emocjami, jak i z emocjami innych ludzi. W takim rozumieniu inteligencja emocjonalna obejmuje: spostrzeganie emocji, wspomaganie myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz kierowanie emocjami. Inteligencja emocjonalna stanowi część wspólną dwóch zasadniczych komponentów osobowości – systemu poznawczego i emocjonalnego, pełniąc ważną rolę adaptacyjną polegającą na regulacji emocji własnych oraz cudzych (Salovey, Mayer 1990).

Skuteczne radzenie sobie z emocjami wśród osób sprawujących władzę może przyczynić się do tego, że jednostka obejmująca pozycję przywódczą jest w stanie sprostać oczekiwaniom innych, skutecznie motywować podwładnych, a także sprawić, że poczują się oni dobrze w środowisku pracy. W takim ujęciu zdolności przywódcze są częściowo uzależnione od inteligencji emocjonalnej (Goleman 1998).

Niektórzy badacze uważają, że uczucia i emocje odgrywają główną rolę w procesie przywódczym. Inteligencja emocjonalna przyczynia się do osiągnięcia przez lidera skuteczności. Efektywne zarządzanie organizacją uwarunkowane jest głównie zdolnością do regulacji emocji, obejmuje pięć elementów (George 2000):

- definiowanie i osiąganie celów grupowych;
- uświadamianie innym znaczenia pracy na rzecz organizacji;
- tworzenie i podtrzymywanie entuzjazmu, pewności siebie, optymizmu, skłonności do kooperacji i zaufania;
- kształtowanie tożsamości organizacyjnej.

Inteligencja emocjonalna składa się z pięciu komponentów. Pierwszym z nich jest samoświadomość, która oznacza rozumienie własnych emocji, mocnych i słabych stron, potrzeb i instynktów. Ludzie o silnej samoświadomości nie są nadmiernie krytyczni ani nie żywią nierealistycznych nadziei. Są raczej uczciwi wobec siebie i innych. Osoby posiadające wysoki poziom samoświadomości wiedzą, jaki wpływ wywierają na nich własne uczucia, inni ludzie i osiągnięcia w pracy. Kolejnym składnikiem inteligencji emocjonalnej jest samokontrola, czyli zdolność panowania nad niszczącymi impulsami i nastrojami lub zmianą ich kierunków. Samokontrola to również skłonność do wstrzymywania się z wydawaniem opinii. Osoby posiadające samokontrolę wyróżniają się prawością i szlachetnością, są otwarte na zmiany oraz swobodne w sytuacjach niejasnych. Motywacja jako składnik inteligencji emocjonalnej jest cechą, którą posiadają praktycznie wszyscy skuteczni przywódcy. Dążą oni do osiągnięcia wyników wyższych od oczekiwań i swoich, i innych. Motywacja przywódców objawia się zamiłowaniem do pracy, niesłabnącym zapałem, aby ulepszać swoje działania. Ze wszystkich wymiarów inteligencji emocjonalnej empatia jest najłatwiej rozpoznawalnym. Empatia oznacza życzliwe liczenie się z uczuciami pracowników przy podejmowaniu trafnych decyzji. Empatia jako element umiejętności przywódczych jest dzisiaj szczególnie ważna z trzech przynajmniej powodów: wzrastającej roli pracy zespołowej, gwałtownej globalizacji i coraz pilniejszej potrzeby zatrzymywania talentów w szeregach firmy. Przywódcy zawsze potrzebowali empatii, aby przyciągnąć i zatrzymać dobrych fachowców, ale obecnie stawka jest dużo wyższa, gdyż gdy odchodzą uzdolnieni ludzie zabierają ze sobą wiedzę firmy. Ostatni składnik inteligencji emocjonalnej – umiejętności społeczne – dotyczą zarządzania relacjami z innymi. Ponieważ umiejętności społeczne są wspólnym mianownikiem dla innych wymiarów inteligencji emocjonalnej przejawiają się w pracy na wiele sposobów. Ludzie wyrobieni społecznie są biegli w zarządzaniu zespołem, są też mistrzami od przekonywania (Goleman 2012).

Podsumowanie

Współczesne organizacje muszą funkcjonować w turbulentnym i burzliwym otoczeniu, dlatego też niezwykle ważnym jest, aby współczesny menadżer nie tylko zarządzał i oceniał pracę podwładnych, ale również skutecznie nimi przewodził. Skuteczny lider obdarzony cechami, które umożliwiają mobilizowanie zespołu do działania staje się wyznacznikiem nowej jakości organizacji, przez co mogą się stawać coraz bardziej innowacyjne. Szef – wizjoner to osoba, która potrafi rozwiązać niejasną sytuację i przekształcić ją w taki sposób, aby stała się znacząca i możliwa do zaakceptowania dla osób mu podlegających, przez co organizacja będzie budować sukces na rynku.

Bibliografia

1. Aniszewska G., red., (2007) *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Bittel L.R., (1996) *Krótki kurs zarzadzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Epitropaki O., Martin R., (2005) *The moderating role of individual differences in the relations between transformational / transactional leadership perceptions and organizational identification,* "The Leadership Quarterly", nr 16, s. 583-595.
4. George J.M., (2000) *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*, "Human Relations", nr 53 (8), s. 127-145.
5. Goleman D., (1998) *What makes a leader?*, "Harvard Business Review", nr 76, s. 100-113.
6. Goleman D., (2012) *Co czyni cię przywódcą* [w:] O przywództwie, "Harvard Business Review", Warszawa: Wydawnictwo ICAN Institute.
7. Holly R., (2000) *Encyklopedia socjologii, t. 3*, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Naukowa.
8. Katz D., Kahn R.L., (1979) *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Kikpatrick S.A., Locke E.A., (1991) *Leadership: do traits matter?* "Academy of Management Executive", nr 5(2), s. 48-67.
10. Kuc B.R., (2008) *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa: Wydawnictwo PTM.
11. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., (2009) *Zachowania organizacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
12. Marques J., (2013) *Lider(ka) z krwi i kości*, Sopot: Wydawnictwo GWP.
13. Maxwell J.C., (1996) *Być liderem*, Warszawa: Wydawnictwo Medium.
14. Robbins S.P., (1998) *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
15. Salovey P., Mayer J.D., (1990) *Emotional intelligence,* "Imagination, Cognitition ond Personality", nr 9, s. 190-197.
16. Stogdill R.M., (1974) *Handbook of leadership,* New York: The Free Press.
17. van Wart M., (2011) *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice,* New York: Armonk.
18. Wageman R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J.R., (2012) *Zarządzanie zespołami liderów,* Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
19. Weber M., (1979) *Typy władzy prawomocnej* [w:] Kurnala J., red., Twórcy naukowych podstaw organizacji, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.