

AGNIESZKA CYBAL-MICHALSKA

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

PRZYWÓDZTWO – USTALENIA DEFINICYJNE I SPOSOBY ROZUMIENIA

ABSTRACT. Cybal-Michalska Agnieszka, *Przywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia* [Leadership – Attempts of Definition and Ways of Perception]. Studia Edukacyjne nr 37, 2015, Poznań 2015, pp. 23-32. Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2967-4. ISSN 1233-6688. DOI: 10.14746/se.2015.37.2

This article picks up a few threads that focus on the subject of leadership, as well as on the possibilities of its empirical verification or implication in practice. In the last four decades it has been noticed that there are more and more various concurrent theoretical assumptions about leadership. The Author emphasises that the value of a debate about the leadership career theory is determined by the critical way of looking at the multiplicity of theoretical perspectives. The Author points to the fact that there is a need to generate new attitudes so that they are relevant to the dynamics of the modern world changes, as well as to challenges of effective leadership. The conceptual complexity of the leadership phenomenon and its multidimensionality, multidirectionality, flexibility and contextualism determine the need to integrate the multiplicity of positions and theoretical orientations.

Key words: leadership, leadership process, leadership features, leadership rules

Wielokontekstowe przemiany społeczne, wyrażające się w permanentnej reakcji współczesnego społeczeństwa, specyfika jakościowo nowych przekształceń w relacjach pomiędzy globalnością a lokalnością, społeczeństwem a podmiotem, organizacją a jednostką, oraz powiązań między nimi, nie pozostaje bez znaczenia dla jakości rozważań na temat domeny przywództwa. Zjawisku przywództwa¹ można się analitycznie i interpretacyjnie przyglą-

¹ Przedstawiona w artykule narracja stanowi wycinek wielokontekstowych rozważań na temat domeny przywództwa, podjętych przez autorkę w pracy dyplomowej napisanej pod kierunkiem prof. Jacka Sójki, w ramach czterosemestralnych studiów MBA „Zarządzanie

dać z różnych perspektyw teoretycznych o odmiennych założeniach koncepcyjnych. Jednakże próby dokonania ich klasyfikacji okazują się trudne do jednoznacznego uporządkowania wielości stanowisk. Przyczyn tego faktu należy poszukiwać w braku możliwości ich rozłączności. Biorąc pod uwagę dynamikę czasową, podejścia teoretyczne inspirowały się wzajemnie, skutkując możliwościami wyróżnienia uniwersaliów i elementów specyficznych w teoretycznym oglądzie zagadnienia przywództwa, jak i możliwościach empirycznej jego weryfikacji czy implikacji dla praktyki.

Poszukiwaniu czynników sprawczych przywództwa powinna towarzyszyć refleksja nad aktywnością podmiotu sprawczego. W rozważaniach Mintzberga odnajdujemy jednoznaczne stwierdzenie: „przywódcą zostaje się dzięki ciężkiej pracy, a nie przez namaszczenie”². Podejmowane próby klasyfikacji teorii przywództwa identyfikują typy teorii przywództwa, ujawniając strukturalną ich osobowość. W ujęciu Bassa, istnieją trzy możliwości wyjaśniania fenomenu „stawania się” przywódcą. Są to: a) teorie cech (wybrane cechy charakteru mogą w naturalny sposób doprowadzić jednostkę do roli przywódcy. W systematyzacji poczynionej przez Michalak wyraźnie zostały zaakcentowane ramy czasowe tak artykułowanego podejścia. Lata 1900-1945 wiązały się z opisem pożądanych cech osobowościowych przywódcy oraz koncentracją na indywidualnych właściwościach podmiotu stanowiących o jego skuteczności przywódczej)³; b) teorie wielkich wydarzeń (kryzys lub inne ważne biograficzne zdarzenie może spowodować, że jednostka, przystosowując się lub dopasowując się do nowo zaistniałej sytuacji ujawni cechy przywódcze); c) teorie transformacyjne, nazywane też teoriami procesu przywództwa (jednostki mogą zdecydować, czy chcą zostać liderami i wykształcić w sobie przywódcze umiejętności)⁴. Baczac na rozważania poczynione wcześniej, nie jest zaskoczeniem, że ostatnie wyróżnione podejście teoretyczne ma współcześnie najwięcej zwolenników. Jak podkreśla Michalak, koncentracja na relacjach pomiędzy stylem przywódczym a kulturą organizacji zaowocowała zwiększeniem wysiłków teoretycznobadawczych nad fenomenem przywództwa transformacyjnego, którego potencjał tkwi w proaktywności podmiotu i jego wpływu na kontekst kultu-

Szkołą Wyższą”, zatytułowanej: *Przywódtwo a zarządzanie – ich uwarunkowania i złożoność*, Poznań 2014.

² H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Warszawa 2013, s. 26.

³ M.J. Michalak, *Przywódtwo w zarządzaniu szkołą*, Raport Ośrodka Rozwoju Edukacji (tekst dostępny pod adresem internetowym: http://ko.poznan.pl/pub/ftp/kazdy.../przywodztwo_w_zarządzaniu_szkola.pdf, [dostęp: 8.08.2014], s. 5.

⁴ M.K. Sharma, S. Jain, *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, Global Journal of Management and Business Studies, 2013, 3, s. 311.

rowy oraz zmianę środowiska (ujmowanie przywództwa jako procesu wpływu społecznego). W ich obrębie Michalak stwierdza, iż

dużą wagę przypisano wzajemnym związkom między przywódcą, podwładnymi i sytuacją; (...) skuteczność przywództwa jest uzależniona od takich zmiennych, jak osobowość przywódcy, wartości wyznawane przez przywódcę i jego doświadczenie, oczekiwania i zachowania przełożonego, cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych, wymogi zadania, kultura organizacyjna⁵.

Świadomość trudności w dokonaniu rozłącznej klasyfikacji teorii przywództwa można dostrzec w systematyzacji dokonanej przez Michalak. Zestawienie poczynione przez autorkę dostarcza kolejnych ustaleń klasyfikacyjnych, które można potraktować jako kontynuację ustaleń klasyfikacyjnych wykonanych przez Bassa: d) teorie zachowań (dominowały w dyskursie w latach czterdziestych minionego wieku). Koncentrowały się na działaniach – co naprawdę robi i co powinien robić przywódca – na typowych zachowaniach, które są charakterystyczne dla przywództwa i odpowiedzialne za skuteczne przywództwo; e) teorie sytuacyjne (zakres teoriopoznawczy wiążący się z przełomem w badaniach nad przywództwem, przypadający na lata pięćdziesiąte, sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku). Ujmowanie przywództwa jako wzajemnego oddziaływania pomiędzy liderami i podwładnymi skoncentrowane było na podkreślaniu doniosłości charakteru zadania i czynników (zmiennych) sytuacyjnych⁶.

Złożoność konceptualna zjawiska przywództwa i jego: multidymencjonalność (korelat czynników biologicznych, poznawczych, behawioralnych, społecznych), wielokierunkowość (różnorodność stylów, czynników i wymiarów), elastyczność (możliwość rozwoju w różnych trajektoriach), kontekstualizm (historyczne, biograficzne, środowiskowe, sytuacyjne, uwarunkowania przywództwa) determinują potrzebę integrowania wielości stanowisk i orientacji teoretycznych⁷. W ciągu ostatnich czterech dekad odnotowano namnażanie się i wielość współwystępujących założeń teoretycznych na temat przywództwa. O wartości debaty na temat teorii kariery przywódczej świadczy fakt, iż nie jest ona wolna od ożywionego krytycznego oglądu wielości perspektyw teoretycznych. Istnieje potrzeba generowania nowych

⁵ M.J. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, s. 5-6.

⁶ Tamże.

⁷ Do fenomenu przywództwa odwołuję się również przez pryzmat kariery – w omawianym kontekście: kariery przywódczej podkreślając wielość perspektyw teoretycznych i potrzebę generowania nowych podejść, które przekroczą częściowe paradygmaty. Problematyka domeny kariery była przedmiotem moich rozważań podjętych w pracy: A. Cybał-Michalska, *Młodość akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013.

podejść tak, aby były one relewantne dla dynamiki przemian współczesnego świata i wyzwań stawianych przed skutecznym przywództwem.

Interdyscyplinarny dyskurs warto rozpocząć od przemyśleń Warrena Bennis, które mogą stanowić ciekawy poznawczo przyczynek do podjęcia namysłu nad istotą przywództwa. Autor, wypowiadając się w bardzo osobliwym języku, stwierdza: „kiedyś myślałem, że prowadzenie organizacji jest ekwiwalentem do dyrygowania orkiestrą symfoniczną. Ale już tak nie myślę; bardziej przypomina jazz. Jest w tym więcej improwizacji”⁸. Tym samym, dowodząc trudności w formułowaniu (i zapewne testowaniu) teorii na temat przywództwa, zasadnicze dla teorii i praktyki przywództwa stają się pytania: w czym przejawia się jego istota?

Umiejscawiając rozważania nad możliwym i odpowiadającym zakresowi twierdzeń pogrupowaniem sposobów rozumienia przywództwa, należy odwoływać się nie tylko do wiedzy teoretycznej o tym fenomenie, ale również do codziennego jego wymiaru, do sfery praktycznej, odwołującej się do biograficznych kontekstów i rozwoju postaw (czy zachowań) przywódczych w biegu życia pomiotu. Dyskurs ten jest podejmowany przez przedstawicieli różnych dyscyplin, a w szczególności: socjologów, politologów, psychologów społecznych, teoretyków i praktyków nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu można wskazać na różne systematyzacje sposobu ujmowania przywództwa i, jak ujmuje to Michalak, zmiany w dziedzinie semantycznych ujęć wynikają z dążenia do coraz lepszego rozpoznania zjawiska oraz z jakości przekształceń zewnętrznego otoczenia, z którymi muszą zmierzyć się organizacje i ich liderzy⁹.

Próbując dookreślić kategorię pojęciową „przywództwo”, trudno nie zauważyć braku ostrości i niejednoznaczności w semantycznych sensach przypisywanych temu pojęciu. Stogdill doszedł do wniosku, że „istnieje prawie tyle definicji przywództwa, ile osób, które próbowały zdefiniować ten koncept”¹⁰. W kontekście podjętej narracji uzasadnione wydaje się użycie sformułowania przywództwo kierownicze, jako że interesującą przestrzenią namysłu jest organizacja. Wprowadzenie przymiotnikowego kwalifikatora pozwala nieco złagodzić dylematy z dookreśleniem definicyjnego *credo*. Wychodząc od określenia przywództwa kierowniczego jako procesu „kierowania i wpływania na działalność członków grupy, związaną z jej

⁸ M.K. Sharma, S. Jain, *Leadership Management*, s. 309.

⁹ M.J. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, s. 4-5.

¹⁰ G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management. Business Excellence/Performance Management view*, [w:] *Linköping Electronic Conference Proceedings*, 2007, s. 1 (tekst dostępny pod adresem internetowym: <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>, [dostęp: 18.08.2014].

zadaniami”¹¹, Stoner, Freeman i Gilbert określili aspekty, z którymi domena przywództwa jest nieodłącznie związana. Tym samym uznali, iż przywództwo wiąże się z: innymi ludźmi, nierównym podziałem władzy, umiejętnością korzystania z rozmaitych postaci władzy oraz wartościami. Szczególnie ciekawe (nie tylko poznawczo) dla praktyki jest zwrócenie przez autorów uwagi na moralne składniki przywództwa¹². Maxwell, amerykański ekspert w kwestiach przywództwa, wątki etyczne w przywództwie uważa za główną siłę sprawczą lidera. Za fundament skutecznego przywództwa uważa „dostrzeganie wartości innych – nie dlatego, że coś potrafią zrobić, ale po prostu dlatego, że są ludźmi”¹³. Wyraźny brak ujednoliconej myśli w temacie ujmowania przywództwa sprawia, że zakresem tego pojęcia może być jego subiektywna i obiektywna struktura znaczeniowa, rozumienie czy ujmowanie zagadnienia z perspektywy organizacji albo podmiotu.

W istocie, wyróżnikiem myślenia o przywództwie jest różnorodność znaczeń, w których to pojęcie bywa używane. Choć trudno o kompletne wyliczenie, można ową definicyjną wielość sprowadzić do kilku podstawowych wymiarów ujmowania „przywództwa”, ukazując to co denotuje i konotuje wyróżniona kategoria pojęciowa. Wśród różnorodnych podejść do sposobów definiowania przywództwa, za Michalak, można wyróżnić cztery, które nabrały szczególnego teoretyczno-empirycznego znaczenia. Przywództwo można traktować jako: a) cechę (uwaga zwrócona jest na indywidualne właściwości podmiotu, stałe cechy osobowości, które są powiązane z charakterem i predyspozycjami lidera. Teorie cech zakładają, że są jednostki, które mają wrodzone zdolności do przewodzenia innym, wybijają się z tłumu i osiągają sukcesy. W wyróżnionej orientacji teoretycznej dąży się do wyodrębnienia specyficznego zbioru cech osobowych świadczących o skutecznym przywództwie i oddziaływaniu przywódczym na innych); b) umiejętność (uwaga zwrócona jest na umiejętności przywódcze, których istotę stanowi zdolność zjednywania sobie ludzi, zaangażowania innych w proces realizacji celów, przewodzenia innym. W podejściu tym podkreśla się znaczenie umiejętności przywódczych i możliwość ich rozwijania na drodze realizacji kolejnych zadań); c) relację społeczną (nastawienie na relacyjny charakter i wpływ pomiędzy przewodzącymi (przywódcami) a zwolennikami, którzy za nimi podążają. Wyróżnione podmioty są traktowane jako ważne „byty” procesu przywództwa, podporządkowane osiągnięciu zamierzonych celów i odbierane z perspektywy tworzonej przez siebie relacji); d) proces społeczny (akcentowanie procesualnego i relacyjnego – wpływ

¹¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 453-454.

¹² Tamże, s. 454.

¹³ J.C. Maxwell, *Etyka*, Warszawa 2010, s. 49.

na jednostkę, grupę dla realizacji wspólnie uzgodnionych celów – kontekstu przywództwa traktowanego jako uporządkowany ciąg zmian, następujących po sobie w określonej dynamice czasowej. Do faktów świadczących o przywództwie w procesualnym sensie najczęściej zalicza się: posiadanie wizji, budowanie strategii, wpływanie na osiąganie lepszych wyników przez członków zespołu, motywowanie, dawanie przykładu i zachęcanie do współpracy w ramach zespołu¹⁴.

Z powyższych rozważań wynika, że „proces”, „wpływ” jest tym aspektem „mechanizmu” przywódczego, który uzyskuje w nim znaczenie. Przywództwo, jak ujmują to Sharma i Jain, jest procesem, w którym jednostka wywiera wpływ na innych w celu realizacji zamierzonego celu. Podmiot przywódczy tak kieruje organizacją, aby działała ona w bardziej spójny i koherentny sposób. Autorzy wyraźnie nawiązują do definicji Northouse’a, który traktuje przywództwo jako proces, w którym podmiot wpływa na grupę dla osiągnięcia wspólnego celu¹⁵. W podobnym tonie na temat przywództwa wypowiada się Michalak. Skupiając się na procesualnym charakterze przywództwa i traktując przywództwo jako skomplikowany proces społeczny powiązany z wywieraniem wpływu na innych, pozyskiwaniem zwolenników dla realizacji celów, autorka definiuje przywództwo jako

proces wpływania na innych w celu wspólnego osiągnięcia uzgodnionych zamierzeń. Tak rozumiane przywództwo pokazuje, że powinniśmy kojarzyć je raczej ze zdolnością pozyskiwania zwolenników niż z funkcją i pozycją społeczną¹⁶.

Kategoria „przywództwa” definiowana jako proces, w którym jednostka wpływa na innych, a czyni to na rzecz osiągnięcia grupowych czy organizacyjnych celów, według Greya i Shaika wiąże się jeszcze dodatkowo z podkreśleniem wymogu korzystnego wpływu tegoż procesu zarówno na podmiot, jak i organizację. Autorzy definiują przywództwo jako proces społecznych wpływów (w literaturze możemy również napotkać stwierdzenia, że przywództwo nie różni się od procesów wpływów społecznych występujących wśród członków grupy), który nie może istnieć bez lidera i naśladowców, wiąże się z wolontariatem ze strony naśladowców oraz zmienia ich zachowania¹⁷. Omawiany pogląd znajduje swoje odzwierciedlenie w rozważaniach Druckera. Jego poglądy na przywództwo zostały zdefiniowane

¹⁴ M.J. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, s. 7-9.

¹⁵ M.K. Sharma, S. Jain, *Leadership Management*, s. 310.

¹⁶ M.J. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, s. 9-10.

¹⁷ Z. Mahmood, B. Muhammad, Z. Bashir, *Review of Classical Management Theories*, International Journal of Social Sciences and Education, 2012, 2, s. 513.

przez ukazanie ważkości istnienia naśladowców. Autor stanowczo stwierdza, iż

jedyną definicją lidera jest stwierdzenie, że lider to po prostu ktoś, kto ma naśladowców. Zdobycie naśladowców wymaga wpływu, ale nie wyklucza to braku integralności w celu osiągnięcia tego¹⁸.

W podobnym kierunku zwróciły się dociekania Jago. Dobrymi liderami ludzie zostają. Lider nie rodzi się liderem. Słowem: bycie przywódcą to załuga „stawania się”, a nie losu, niedopatrzania, czy przypadku. W rezultacie autor stwierdza wprost:

jeśli tylko masz takie pragnienie i siłę woli, możesz zostać efektywnym liderem. Dobrzy przywódcy kształtują się w niekończącym się procesie samokształcenia, edukacji, szkoleń i doświadczeń. Dobrzy liderzy ciągle pracują i uczą się, aby polepszać swoje zdolności przywódcze; nie spoczywają na laurach¹⁹.

Można w tym miejscu zaryzykować stwierdzenie, że przywództwo jest wszystkim, co jednostka robi, aby przewodzić efektywnie²⁰.

Bogactwo teoretycznych prób dookreślenia „przywództwa” ukazuje zatem wielość ujęć problemowych w analizie tego złożonego zjawiska. Współczesna dyskusja na temat przywództwa łączy się w dużym stopniu z podkreśleniem proaktywnych zachowań podmiotu. Znaczący wkład dla rozwoju tej perspektywy ujmowania zagadnienia przywództwa stanowi orientacja interakcyjna: przywództwo jest procesem (aspekt procesualny), gdzie jednostka ma wpływ na grupę (aspekt strukturalny), żeby osiągnąć wspólny cel (aspekt funkcjonalny). Co więcej, współczesne próby holistycznego podejścia do zagadnienia „przywództwa” ukazują krystalizację nowych paradygmatycznych rozstrzygnięć. Do kluczowych komponentów przywództwa zaliczyć można: procesualny charakter, związek z wpływem na innych, występowanie w kontekście grupy oraz działanie na rzecz osiągnięcia celu²¹.

Holistyczna natura rozważań na temat przywództwa jest odzwierciedlona w próbach ich skategoryzowania i pogrupowania w obrębie cech czy zasad przywództwa. Zróznicowane perspektywy w sposobie systematyzacji stanowisk teoretycznych zostały zaprezentowane poniżej.

¹⁸ G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management*, s. 1.

¹⁹ Sharma M.K., Jain S., *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, Global Journal of Management and Business Studies, 2013, 3, s. 309-310.

²⁰ Patrz: G.A. Bohoris, E.P. Vorria, *Leadership vs Management*, s. 1.

²¹ K.G. Ricketts, *Leadership vs Management*.

Rozumienie przywództwa wymaga odwołania się do cech charakterystycznych tegoż fenomenu. Na tak rozumiane pojęcie przywództwa składa się zespół następujących cech: efektywne umiejętności z zakresu coachingu, pewność siebie, zgodność pomiędzy tym co się mówi a tym co robi („rób to, co mówisz”), kreatywność, empatyczne umiejętności słuchania, wizjonerstwo, inspirowanie innych, długookresowe skupienie, utrzymywanie równowagi pomiędzy potrzebami jednostki a potrzebami grupy, świadomość realistycznych warunków, silne poczucie własnej wartości, wyczucie, co jest w danej chwili priorytetem, mentalność usługi, szczerość, techniczna lub kontekstualna ekspertyza, zaufanie, chęć dzielenia się odpowiedzialnością, chęć dzielenia się uznaniem²².

Umiejscawiając rozważania nad możliwym ujmowaniem przywództwa przez pryzmat zasad, wymienia się następujące zalecenia: a) znaj siebie i dąż do samodoskonalenia (dążenie do samodoskonalenia oznacza ciągłe wzmacnianie swoich atrybutów); b) bądź sprawny technicznie (jako lider musisz znać się na swojej pracy i wiedzieć, czym zajmują się Twoi pracownicy); c) bądź odpowiedzialny za swoje działania (szukaj sposobów, aby wznieść swoją organizację na nowe poziomy, a kiedy coś pójdzie źle, nie obwiniaj innych, lecz przeanalizuj sytuację, podejmij działania naprawcze i zajmij się kolejnym wyzwaniem); d) podejmuj właściwe i terminowe decyzje (rozwiązując problemy, planując czy podejmując decyzję, używaj adekwatnych narzędzi); e) dawaj przykład (bądź dobrym wzorem dla swoich pracowników); f) znaj swoich ludzi i dbaj o ich dobre samopoczucie (znaj ludzką naturę i wiedz, jak ważna jest prawdziwa troska o pracowników); g) informuj swoich pracowników (miej wiedzę, jak dobrze komunikować się nie tylko ze swoimi pracownikami, ale także z seniorami i kluczowymi klientami); h) rozwiń w swoich pracownikach poczucie odpowiedzialności (pomagaj rozwinąć innym dobre cechy charakteru, które pomogą im wywiązywać się ze swoich zadań w sposób odpowiedzialny); i) upewnij się, że zadania są zrozumiałe, nadzorowane i wykonane (troska o komunikację jest w tym aspekcie kluczową kwestią)²³.

Rozwój naukowego zainteresowania problematyką przywództwa zawoocował wieloznacznością tegoż terminu. Rozważaniom na temat przywództwa zarzuca się również zbyt uproszczone podejście do traktowania natury ludzkiej. Przeciwwagą dla tradycyjnych podejść do domeny przywództwa może być psychoanalityczna koncepcja przywództwa (podkreślająca wagę tego co nieświadome, a ujawniane w zachowaniach podmiotu

²² Tamże.

²³ M.K. Sharma, S. Jain, *Leadership Management*, s. 312.

i związane z potrzebą zaspokojenia niespełnionych potrzeb) czy też romantyczne pojmowanie przywództwa oparte na wyidealizowanym obrazie przywódcy, który jest przewodnikiem i tłumaczem wielości sensów kultury organizacji²⁴. W gruncie rzeczy wielu badaczy zaproponowało poszerzenie konceptualnej definicji przywództwa jako tendencji wrodzonej, pewnego stanu. Współczesne ujmowanie przywództwa wymaga dociekań z zakresu rozwoju cech przywódczych. Choć trudno, rzecz jasna, o kompletne wyliczenie, można ową definicyjną wielość sprowadzić do kilku podstawowych wymiarów ujmowania „przywództwa”, ukazując to co denotuje i konotuje wyróżniona kategoria pojęciowa. Powyższe rozważania zarysowały wielość ujęć problemowych w analizie tego złożonego fenomenu. Z powyższych rozważań wynika, iż znaczenia nadawane przywództwu krystalizują się wokół dominujących przekazów i są zakorzenione w określonych warunkach czasoprzestrzennych. Wyrażają znaczenia, które zostały przywództwu nadane i są w związku z tym typowe w środowisku organizacyjnym; są odczytywane przez uczestników „relacyjnego” procesu przywódczego. Do fenomenu przywództwa można się odwołać przez pryzmat kariery przywódczej. W procesie konstruowania kariery, jak podkreśla Savickas, istotę stanowi rozwijanie i wdrażanie zawodowych autokonceptów w podejmowane i pełnione role zawodowe. Autokoncepty kształtują się poprzez interakcje odziedziczonych przez podmiot zdolności do odegrania różnych ról (w tym interesującej nas roli przywódczej) oraz umiejętności rozpoznawania i oceniania, do jakiego stopnia wyniki odgrywania ról spotykają się z uznaniem innych²⁵. Można zatem uznać, że realizacja koncepcji samego siebie jako lidera w środowisku organizacji wiąże się z syntezą wiedzy (rozwijaną na gruncie jakości odgrywania swojej roli i z nauki płynącej z informacji zwrotnej) oraz relacją pomiędzy przywódcą a czynnikami społecznymi.

BIBLIOGRAFIA

- Bohoris G.A., Vorria E.P., *Leadership vs Management. Business Excellence/Performance Management view*, [w:] *Linköping Electronic Conference Proceedings*, 2007 (tekst dostępny pod adresem internetowym: <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>, [dostęp: 18.08.2014].
- Cybal-Michalska A., *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013.
- Mahmood Z., Muhammad B., Bashir Z., *Review of Classical Management Theories*, *International Journal of Social Sciences and Education*, 2012, 2.

²⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.E. Gilbert, *Kierowanie*, s. 475-476.

²⁵ W. Patton, M. McMahon, *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Rotterdam 2006, s. 63.

Maxwell J.C., *Etyka*, Warszawa 2010.

Michalak M.J., *Przywództwo w zarządzaniu szkołą, Raport Ośrodka Rozwoju Edukacji* (tekst dostępny pod adresem internetowym: http://ko.poznan.pl/pub/ftp/kazdy.../przywodztwo_w_zarzadzaniu_szkola.pdf, [dostęp: 08.2014].

Mintzberg H., *Zarządzanie*, Warszawa 2013.

Patton W., McMahon M., *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Rotterdam 2006.

Ricketts K.G., *Leadership vs Management*, [w:] *Leadership Behavior*, Kentucky 2009 (tekst dostępny pod adresem internetowym: <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>, [dostęp: 17.08.2014].

Sharma M.K., Jain S., *Leadership Management: Principles, Models and Theories*, Global Journal of Management and Business Studies, 2013, 3.

Stoner J.A.F., Freeman R.E, Gilbert D.E, *Kierowanie*, Warszawa 2001.