



Magdalena Krupa-Dominiczewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości
magdaa.krupa@gmail.com

ISTOTA I SPOSOBY POJMOWANIA PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Streszczenie: Celem artykułu jest podjęcie próby wyjaśnienia przywództwa strategicznego jako części paradygmatu przywództwa. W artykule została przedstawiona istota przywództwa strategicznego. Wyjaśniono pojęcie przywództwa strategicznego oraz porównano dotychczasowe pojęcia przywództwa z pojęciem przywództwa strategicznego poprzez wskazanie zarówno podobieństwa, jak i różnic w ich pojmowaniu. W artykule zaprezentowana została rola przywódcy strategicznego z wyróżnieniem umiejętności oraz cech niezbędnych do skutecznego zarządzania i ciągłego rozwoju organizacji. Artykuł powstał w oparciu o analizę literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: przywództwo strategiczne, przywódca strategiczny.

JEL Classification: M12.

Wprowadzenie

Gwałtownie zmieniające się warunki stawiają wyzwanie dla współczesnej kadry zarządzającej szczebla strategicznego. Zmiany nastają w bardzo szybkim tempie, co niesie za sobą niepewność i zwiększenie złożoności otoczenia. Tym samym przekształceniu podlegają również stosowane rodzaje przywództwa. Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby usystematyzowania dokonań przywództwa strategicznego, będącego rodzajem przywództwa szczególnie istotnym we współczesnych organizacjach, a którego atrybuty w postaci wskazywania kierunku rozwoju oraz wyznaczania strategii uwarunkowują sukces przedsiębiorstwa. Założeniem artykułu jest przedstawienie istoty przywództwa strategicznego w porównaniu z pozostałymi koncepcjami przywództwa oraz roli

i cech przywódcy strategicznego w zarządzaniu organizacjami, czyli tworzeniu i realizacji strategii. Koncepcje przywództwa strategicznego kładą nacisk na zrozumienie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa i otoczenia, w jakim się znajduje [Louw, Venter, eds., 2006]. Przywództwo strategiczne zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa są odzwierciedleniem ich kadry zarządzającej na najwyższym poziomie, zaś wiedza doświadczenie, wartości, preferencje menedżerów znajdują odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich decyzjach i ocenie sytuacji [Canella, Monroe, 1997, s. 213], a tym samym kładą nacisk na przewożenie całą organizacją, biorąc pod uwagę jej ewolucję, zmieniające się cele i zdolności oraz dynamiczne relacje z otoczeniem [Boal, Hooijberg, 2000, s. 516]. Można więc stwierdzić, że przywództwo strategiczne dotyczy całej organizacji jako wyższego poziomu analizy i dynamicznych procesów tam zachodzących [Dyduch, Bratnicki, 2017].

1. Istota przywództwa strategicznego

Przywództwo jest pojęciem bardzo trudnym do zdefiniowania, podobnie jest z pojęciem przywództwa strategicznego. O złożoności podejmowanego problemu świadczy mnogość oraz brak powszechnie zaakceptowanej definicji [Guillot, 2003, s. 67]. Badania dotyczące przywództwa strategicznego prowadzone są głównie na managerach wysokiego szczebla, co jasno wskazuje na to, że dotyczy ono przede wszystkim osób znajdujących się najwyżej w hierarchii struktury organizacyjnej [Canella, Monroe, 1997]. Wskazuje się więc na dwie różnice między pojęciami „przywództwo” a „przywództwo strategiczne”: teoria przywództwa dotyczy osób znajdujących się na dowolnym poziomie zarządzania organizacją i skupia się na relacjach przywódców ze swoimi zwolennikami, na ich interakcji między sobą oraz na specyfice organizacji, w jakiej występują, natomiast teoria przywództwa strategicznego odnosi się do osób na najwyższym szczeblu w hierarchii i koncentruje się głównie na ich aktywności strategicznej [Hambrick, Pettigrew, 2001].

Przywództwo strategiczne definiowane jest jako umiejętność osoby przywódcy na szczeblu strategicznym do przewidywania, tworzenia silnej wizji w oparciu o dostrzegane trendy, elastycznego działania wraz z akceptacją popełniania błędów, myślenia strategicznego oraz pracy z innymi w celu wyzwalania zmian, które stworzą żywotną przyszłość dla organizacji [Ireland, Hitt, 1999, s. 43]. Z drugiej strony Canella [2001, s. 40] przedstawia przywództwo strategiczne w nieco obszerniejszym ujęciu jako połączenie dwóch spojrzeń: koncen-

tracji na ludzi na szczycie struktury organizacyjnej z koncentracją na zakres ich działania i wyborów strategicznych, dynamizujących całą organizację. Esencją strategicznego przywództwa jest umiejętność przewidywania, wizjonerstwa, utrzymania elastyczności, pozytywnego wzmocnienia innych do budowania zmiany strategicznej. Istotą przywództwa strategicznego są umiejętność skutecznego zarządzania działaniami przedsiębiorstwa, umiejętność tworzenia wartości i utrzymania wysokiej efektywności w długim okresie czasu poprzez podejmowanie szczyrych, odważnych i pragmatycznych decyzji [Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005, s. 376]. Złożoność przywództwa strategicznego stanowi mikrofundament w wyznaczaniu i realizacji celów strategicznych, co przyczynia się do kreowania i utrzymywania wartości w organizacji [Piórkowska, 2017].

Ireland i Hitt [1999, s. 47] twierdzą, że przywództwo strategiczne powinno być budowane wokół sześciu kluczowych elementów: (a) określanie wizji i ogólnego celu przedsiębiorstwa, (b) wykorzystywania i utrzymywania kluczowych kompetencji poprzez rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego, (c) rozwijania kapitału ludzkiego, (d) rozwijania silnej kultury organizacyjnej, (e) podtrzymywania praktyk etycznych, (f) równoważenia kontroli finansowej ze strategiczną.

Warto zwrócić uwagę na trafne porównanie Irelanda i Hitta [1999, s. 54] na praktyki przywództwa strategicznego na przełomie wieków (tabela 1).

Tabela 1. Praktyki przywództwa strategicznego

Przywództwo w XX wieku	Przywództwo w XXI wieku
Zorientowanie na wyniki	Zorientowanie na wyniki i procesy
Stoicyzm i pewność siebie	Pewność siebie, ale nie pycha
Zdobywanie wiedzy	Zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy
Kierowanie twórczością pracowników	Uwalnianie i rozwijanie twórczości pracowników
Przepływy pracy zdeterminowany hierarchią	Przepływy pracy zdeterminowane relacjami
Wskazywanie na znaczenie uczciwości	Pokazywanie znaczenia uczciwości poprzez działania
Wymaganie szacunku	Chęć uzyskania szacunku
Tolerowanie różnorodności	Poszukiwanie różnorodności
Reagowanie na zmiany w otoczeniu	Przewidywanie zmian w otoczeniu
Działanie jako silny przywódca	Działanie jako przywódca oraz członek grupy
Postrzeganie pracowników jako zasobów	Postrzeganie pracowników jako zasobów krytycznych
Działanie w oparciu o lokalne myślenie	Działanie w oparciu o globalne myślenie
Inwestowanie w rozwój pracowników	Inwestowanie w ciągły rozwój pracowników

Źródło: Ireland, Hitt [1999].

Można również zauważyć, że strategiczne przywództwo dotyczy dwóch umiejętności, tj.: interakcji z ludźmi oraz ich pomysłami, a także wizjonerskiego ukierunkowania całej organizacji. Na tej podstawie wyróżnić można cztery procesy. Pierwszym z nich jest umiejętne łączenie organizacji z otoczeniem, czyli interesariuszami zewnętrznymi. Drugi z nich dotyczy formowania wizji w spo-

sób zwięzły, zrozumiały, inspirujący do podejmowania aktywności, pozwalający sprawdzić postępy w jej wprowadzaniu w życie organizacji, uwzględniający wartości kapitału ludzkiego oraz ich kompetencji. Promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji jest trzecim procesem, dotyczy on zarówno bezpośrednich kontaktów, jak i budowania zaufania i zespołowości oraz ewolucji i przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania. Czwarty, ostatni proces dotyczy wizualnego przedstawiania podejmowanych posunięć i kroków [Dyduch, 2013].

2. Przywództwo strategiczne a pozostałe pojęcia przywództwa

Lepsze zrozumienie przywództwa strategicznego możemy uzyskać poprzez porównanie go do przywództwa klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego oraz organicznego. G. Avery [2009] wyszczególnił te cztery grupy, opisując paradygmat przywództwa, następnie poddał je porównaniu, wykorzystując cztery wymiary (tabela 2).

Pierwszym i podstawowym wymiarem jest okres występowania danego zjawiska w literaturze, który wskazuje na zróżnicowanie sposobu pojmowania przywództwa na przestrzeni lat. Wyróżniony został również wymiar koncentrujący się na podstawie przywództwa, gdzie przywództwo klasyczne oparte jest na dominacji przywódcy przez szacunek i władzę służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu; przywództwo transakcyjne cechuje się wpływem wywieranym na członków grupy, przywództwo wizjonerskie bazuje na emocjach, gdzie przywódca inspiruje członków grupy, a w przywództwie organicznym lider wyłania się sam, nie będąc formalnie wyznaczony. Kolejnym wymiarem jest źródło zaangażowania członków grupy, jasno wskazujące, że zaangażowanie w prace zespołu systematycznie rośnie i opiera się na wspólnych wartościach, przekonaniach, wizji, w przeciwieństwie do przywództwa klasycznego. Ostatnim kryterium wskazującym na różnice między pojęciami przywództwa jest wizja, przedstawia ona zależność członków zespołu od wizji, gdzie w przywództwie klasycznym wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy, a dla porównania w przywództwie organicznym wizja wyłania się w grupie i jest jej ważnym elementem, podobnie jak jej lider.

Tabela 2. Paradygmaty przywództwa

Paradygmat / Kryterium	Klasyyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa przywództwa	Dominacja przywódcy przez szacunek i władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnienie ich opinii i odczuć; tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzających	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie; przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczeni
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja; charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wносить wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji

Źródło: Avery [2009, s. 38].

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że przywództwo strategiczne łączy w sobie dwa z wyżej wymienionych pojęć, a mianowicie przywództwo wizjonerskie oraz organiczne. Pierwsze z nich, czyli przywództwo wizjonerskie, cechują charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do grupy. Członkowie organizacji są oddani i zaangażowani, a przywódca nieustannie wpływa na emocje i inspiruje, co prowadzi do ogólnego zwiększenia osiągnięć grupy. W przypadku przywództwa organicznego najważniejsza jest relacyjność i komunikacja jego członków, z czego wyłania się lider. Wizja, wartości i procesy są efektem wspólnego celu i jednakowej interpretacji otoczenia oraz zmieniających się warunków, grupa tu stanowi całość. Połączenie cech reprezentowanych przez te dwa pojęcia reprezentuje istotę przywództwa strategicznego i jednocześnie jest klarownym jego wytłumaczeniem.

Przywództwo strategiczne jest również analizowane przez badaczy pod kątem cech wspólnych i różnic z przywództwem menedżerskim w porównaniu do przywództwa transakcyjnego z transformacyjnym [Vera, Crossan, 2004, s. 226]. W przywództwie transakcyjnym lider na poziomie indywidualnym ustala cele,

wyraża oczekiwania wobec uczestników organizacji, ustala nagrody i dostarcza członkom grupy ocenę zwrotną, co wzmacnia kulturę organizacyjną, strategię oraz strukturę grupy [Bass, Avolio, 1993]. Charakterystyka przywódców transformacyjnych polega na charyzmatycznym, inspirującym, stymulującym intelektualnie działaniu, gdzie uwaga skierowana jest na poszczególnych pracowników w organizacji [Avolio, Bass, Jung, 1999]. Mechanizmy takie jak: ciągły rozwój, pozyskiwanie kompetencji, eksperymentowanie i rozszerzanie granic, tworzą solidną podstawę do rozwoju nowych pomysłów w organizacji [Ulrich, Jick, Von Glinow, 1993]. Na podstawie typologii strategii na poziomie biznesu można stwierdzić, że przywódcy transformacyjni preferują strategię obronną [Miles, Snow, 1978]. Przywództwo menedżerskie charakteryzuje się reaktywnością, wyznaczaniem celów na bazie przeszłości, odpowiedzialnością za funkcjonalne obszary organizacji [Hambrick, 1989]. Przeciwnieństwem do cech przywództwa menedżerskiego są proaktywność, tworzenie chaosu, elastyczność w działaniu i popelnianie błędów, te ściśle opisują przywództwo strategiczne [Hosmer, 1982].

3. Rola przywódcy strategicznego

Przywództwo strategiczne jest zdolnością wpływania na innych, aby dobrowolnie podejmowali codzienne decyzje, które zwiększają długoterminową rentowność [Rowe, 2001, s. 81], jednocześnie tworząc wartość w organizacji. Rola lidera strategicznego jest określana jako kierunek organizacyjny, niezbędny do zapewnienia zaangażowania, zapewnienia odpowiedniego kierownictwa na wszystkich szczeblach zarządzania w ramach organizacji, aby kierować strategią, budować i wykorzystywać kluczowe kompetencje, tworząc spójność organizacyjną, która obejmuje zadania prowadzące do budowania kultury organizacyjnej wspierającej strategię i wreszcie prowadzącej zmiany [Amos, 2006].

Powyższe zadania lidera strategicznego można opisać w kilku bardziej precyzyjnych ramach. Pierwszym z nich będzie ustalanie kierunku organizacji. Realizując strategię, pierwszy ważny krok jest dla strategicznego lidera, który ma stworzyć wizję i przekształcić ją w twórczą strategię wyznaczającą kierunek całej organizacji. Następnie kolejnym istotnym zadaniem jest realizacja twórczej strategii. Kierownictwo najwyższego szczebla jest ostatecznie odpowiedzialne za zapewnienie skutecznego wdrożenia strategii organizacji, ale jeśli organizacje mają odnieść sukces, muszą istnieć w nich ludzie współdziałający z kierownictwem [Amos, 2006]. Menedżerowie średniego szczebla tworzą zasadnicze powiązania pomiędzy kadrami kierowniczymi, zajmującymi się szeroko pojętą

kwestiami strategicznymi i ogólnym kierownictwem organizacji, a także pracownikami, którzy wykonują szczegółowe prace [Armstrong, 2009]. Kierownicy wyższego szczebla muszą mieć możliwość wpływania na innych, a więc także muszą zarządzać w organizacji na różnych poziomach. Powinni również posiadać umiejętność myślenia strategicznego, inteligencji emocjonalnej oraz wykorzystywania całej gamy zachowań i mądrości w celu stosowania właściwej ich mieszanki w odpowiednim czasie [Amos, 2006].

Kolejną rolą przywódcy strategicznego jest zarządzanie kapitałem społecznym. Skuteczne zarządzanie zasobami firmy jest jednym z ważnych czynników wpływających na tworzenie wartości w organizacji. Zasoby definiuje się jako wszystkie aktywa, możliwości, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje i wiedzę kontrolowaną przez firmę, co pozwala na realizację pomyslnych i skutecznych strategii. Kapitał ludzki i kapitał społeczny są dwoma najważniejszymi zasobami dostępnymi dla liderów strategicznych [Hitt, Ireland, 2002]. Firmy z większą inwestycją i wykorzystaniem kapitału ludzkiego osiągają wyższe wyniki [Hitt, Ireland, 2002]. W realizacji strategii musi zostać zapewniona dostępność odpowiedniej liczby pracowników o właściwych umiejętnościach, a także procesy gwarantujące, że ludzie wykażą chęć realizacji danej strategii. Przywódcy strategiczni muszą współpracować z pracownikami we wdrażaniu strategii oraz zapewnić dalsze przetrwanie i sukces organizacji [Amos, 2006].

Następnie możemy wyróżnić kolejne zadanie przywódcy strategicznego, którym jest budowanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników. Kompetencje podstawowe to kompetencje, które pozwalają organizacjom wykorzystywać możliwości i przeciwstawiać się zagrożeniom, są kosztowne dla innych naśladowujących i niewymienne, ponieważ nie istnieje ich odpowiednik, przez co służą jako źródło przewagi konkurencyjnej [Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005].

Kolejnym zadaniem, podkreślonym w niniejszym opracowaniu, jest tworzenie spójności organizacyjnej. Skuteczna realizacja strategii zależy od wszystkich części organizacji, które są spójne ze strategią i wspólnie pracują jako całość, aby wspierać jej wdrażanie [Amos, 2006]. Tworzenie kultury organizacyjnej i wartości wspierającej strategię jest kolejnym zadaniem przywódcy strategicznego prowadzącym do sukcesu całej organizacji. Ostatnie z wyróżnionych zadań to prowadzenie i zarządzanie zmianą. Organizacje ewoluują i muszą dostosować się do swojego otoczenia, co nieustannie wymaga zmian w organizacji [Amos, 2006]. Celem tej modyfikacji jest często dokonanie zasadniczych zmian w sposobie prowadzenia działalności w celu sprostania nowemu, bardziej wymagają-

cemu otoczeniu rynkowemu [Kotter, 1995]. Skuteczna inicjacja i zarządzanie zmianą może określać, czy inicjatywa zmiany będzie skuteczna [Amos, 2006].

Tabela 3. Porównanie umiejętności przywódców strategicznych

Umiejętności przywódców strategicznych		
G. Charlton	W.G. Rowe	Ch. Parker, B. Stone
<ul style="list-style-type: none"> – ciężka systematyczna praca, – umiejętności przywódcze i interpersonalne, – motywowanie pracowników, – umiejętności uczenia się, – łączenie planowania strategicznego z wdrażaniem strategii, – zarządzanie innowacją – zarządzanie zmianą w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – synergetyczne połączenie przywództwa menedżerskiego i proaktywnego wizjonerstwa, – nacisk na zachowania etyczne i podejmowanie decyzji opartych o wartości, – odpowiedzialność za działania podejmowane zarówno w horyzoncie operacyjnym, jak i strategicznym, – formułowanie i wdrażanie strategii mających natychmiastowe skutki z jednoczesnym zachowaniem celów długoterminowych dla osiągnięcia przetrwania, rozwoju i długowieczności, – oczekiwania wysokiej efektywności ze strony zwierzchników, podwładnych i samych siebie, – wykorzystanie kontroli strategicznej i finansowej z naciskiem na kontrolę strategiczną, – wykorzystanie i wymiana wiedzy ukrytej i jawnej na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, – wykorzystanie liniowych i nieliniowych wzorców myślenia – wiara w wybory strategiczne, które mają pozytywny wpływ na organizację i jej otoczenie 	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja obecnej sytuacji, – wyobrażania sobie możliwych ulepszeń bądź rozwiązań dla problemów, – interpretowania, skupiającego się na analizie zidentyfikowanych opcji, – tworzenia nowego produktu, – wdrażania zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Charlton [1993], Rowe [2001], Parker i Stone [2003].

Pełnienie roli przywódcy strategicznego niesie za sobą potrzebę posiadania pewnych cech. Cechy te w jasny sposób będą odzwierciedlać postawę przywódcy strategicznego, a z ich wykorzystaniem przywódca strategiczny realizował będzie wszelkie działania prowadząc organizację do osiągnięcia zamierzonego celu (tabela 3). Charlton [1993] zwrócił uwagę na kilka grup cech, które powinny być reprezentowane przez przywódcę strategicznego, a należą do nich: ciężka systematyczna praca, umiejętności przywódcze i interpersonalne, motywowanie pracowników, umiejętności uczenia się, łączenie planowania strategicznego z wdrażaniem strategii, zarządzanie innowacją, zarządzanie zmianą w organizacji. Rowe [2001] twierdzi, że strategiczne przywództwo to zdolność do wywierania wpływu na innych, umiejętność dobrowolnego podejmowania codziennych decyzji, które zwiększają długoterminową rentowność organizacji, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności finansowej w perspektywie krótkoterminowej. Stąd też wyróżnił kilka cech, które wspomagają jego działania. Warto do wymienionych umiejętności dodać zdolność twórczą, zdefiniowaną jako proces, z którego realizacją związane są pewne umiejętności oraz postawy. Poprzez te

umiejętności i postawy menedżerowie wyższego szczebla tworzą wartościowe i nowe uwarunkowania [Parker, Stone, 2003, s. 210], etapy tego procesu przedstawione są w tabeli 3.

Podsumowanie

Przywództwo strategiczne XXI w. powinno być realizowane poprzez interakcje oparte na dzieleniu się wiedzą i odpowiedzialnością za osiągnięte rezultaty. Należy zwrócić uwagę, że paradygmaty przywództwa ciągle ewoluują, czym dostosowują się do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. W niniejszym artykule zostało przedstawione pojęcie przywództwa strategicznego, postrzeganego jako najlepiej wpasowującego się do obecnych standardów zarządzania, a próba usystematyzowania pozwoli na głębsze zrozumienie jego istoty.

Literatura przeanalizowana w artykule sugeruje również, że skuteczni liderzy strategiczni będą mieli pozytywny wpływ na wyniki organizacji. Poza określeniem kierownictwa strategicznego organizacji liderzy mają różne inne role i zadania, które obejmują: podejmowanie strategicznych wyborów, kształtujących proces formułowania strategii, zarządzanie portfelem zasobów firmy, utrzymanie kultury firmy, podkreślanie praktyk etycznych, tworzenie zrównoważonych systemów kontroli, określanie struktury organizacyjnej firmy w celu wspierania jej kierownictwa strategicznego, prowadzenie procesu wdrażania strategii i zarządzania wydajnością organizacyjną. Mnogość powstałych prac naukowych skupiających się na tematyce przywództwa strategicznego pozwala na dużo głębszą analizę tematu, co powinno się uczynić w odniesieniu do mechanizmów zarządzania strategicznego.

Dalsze badania w tym zakresie powinny skupić się na pogłębianiu zagadnień związanych z rolą przywódców strategicznych w tworzeniu i realizacji strategii oraz współzależności między podejmowanymi przez nich działaniami a tworzeniem i zatrzymywaniem wartości w organizacji, szerzej ujmując, zarządzaniem strategicznym w organizacjach.

Literatura

- Amos T. (2006), *Strategic Leadership: Key Driver of Strategy Implementation* [w:] L. Louw, P. Venter (eds), *Strategic Management: Winning in the Southern African Workplace*, Oxford University Press, Cape Town.
- Armstrong M. (2009), *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*, Replika Press, India.

- Avery G. (2009), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. (1999), *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 72, s. 441-462.
- Bass B.M., Avolio B.J. (1993), *Transformational Leadership. A Response to Critiques* [w:] M.M. Chemers, R. Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, New York, s. 49-80.
- Boal K.B., Hooijberg R. (2000), *Strategic Leadership Research. Moving On*, "Leadership Quarterly", Vol. 11(4), s. 515-549.
- Canella Jr. A.A. (2001), *Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy*, "Academy of Management Executive", Vol. 15(3), s. 36-42.
- Canella Jr. A.A., Monroe M.J. (1997), *Contrasting Perspective on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers*, "Journal of Management", Vol. 23, s. 213-237.
- Charlton G. (1993), *Leadership. The Human Race*, Second Edition, Juta and Co Ltd., Kenwyn.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicki M. (2017), *Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2(176), Oficyna Wydawnicza SGH, s. 121-135.
- Guillot W.M. (2003), *Strategic Leadership: Defining the Challenge*, "Air and Space Power Journal" Winter, s. 67-75.
- Hambrick D.C. (1989), *Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture*, "Strategic Management Journal", Vol. 10(1), s. 5-15.
- Hambrick D., Pettigrew A. (2001), *Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy*, "Academy of Management Review", Vol. 15, No. 3, s. 36-44.
- Hitt M.A., Ireland R.D. (2002), *The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital*, "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 9, s. 3-14.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Ohio.
- Hosmer L.T. (1982), *The Importance of Strategic Leadership*, "Journal of Business Strategy" Fall, Vol. 3(2), s. 47-57.
- Ireland R.D., Hitt M.A. (1999), *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership*, "The Academy of Management Executive", Vol. 13(1), s. 43-57.
- Kotter J.P. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, "Harvard Business Review" March-April, s. 59-67.

- Louw L., Venter P., eds. (2006), *Strategic Management: Winning in the Southern African Workplace*, Oxford University Press, Cape Town.
- Miles R., Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Parker Ch., Stone B. (2001), *Developing Management Skills for Leadership*, Prentice-Hall / Financial Times, Harlow.
- Piórkowska K. (2017), *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Rowe W.G. (2001), *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, "The Academy Management Executive", Vol. 15, No. 1, *Creating Wealth in Organizations*, s. 81-94.
- Ulrich D., Jick T.D., Von Glinow M. (1993), *High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability*, "Organizational Dynamics", Vol. 22(2), s. 52-66.
- Vera D., Crossan M. (2004), *Strategic Leadership and Organizational Learning*, "Academy of Management Review", Vol. 24(2), s. 222-240.

THE ESSENCE AND WAYS OF UNDERSTANDING THE STRATEGIC LEADERSHIP IN MANAGEMENT SCIENCES

Summary: The aim of this article is the attempt to systematize the concept of strategic leadership. In the article has been presented the essence of the strategic leadership paradigm. The concept of strategic leadership has been clarified and the past leadership concepts have been compared to the concept of strategic leadership by indicating both similarity and differences in their perception. The article presents the role of a strategic leader by pointing the skills necessary for effective management and continuous development of the organization. The article was based on an analysis of the literature of the subject.

Keywords: strategic leadership, strategic leader.