

*Grażyna Broniewska\**

## **NOWOCZESNY KIEROWNIK – MENEDŻER CZY PRZYWÓDCA?**

### **1. WPROWADZENIE**

W literaturze współczesnej nie zawsze możliwe jest odnalezienie ostrych granic między terminami lider (przywódca) a menedżer (kierownik, zarządzający), występuje bowiem dość częste nakładanie się funkcji zarządzania i przewodzenia. Powszechnie podkreśla się jednak, że zadania lidera stawiają na pierwszym miejscu umiejętności nawiązania kontaktu z pracownikami. Organizacje rozmaitej wielkości na całym świecie szukają więc liderów skarżąc się na niedostatek menedżerów z talentami przywódczymi. Równocześnie mnożą się rady jak rozwijać w sobie cechy przywódcze w poważnym stopniu wpływające na powodzenie lub niepowodzenie organizacji. Z tego też powodu przedstawiciele różnych szkół zarządzania prowadzili badania nad wpływem zdolności przywódczych na wyniki firm, próbowali również zdefiniować pojęcie przywództwa. Dokonując przeglądu teorii przywództwa i badań na ten temat, Ralph M. Stogdill [1990, s. 7] wskazał, że istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować. Dla potrzeb niniejszych rozważań przyjmijmy, iż przewodzenie jest właściwością, czyli zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. **Przywódcy** zatem to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły; co oznacza, że są to osoby akceptowane w tej roli przez innych. Przywództwo wobec tego jest procesem kierowania i wpływania na związaną z realizacją celów organizacji działalność członków grupy. Proces ów realizowany jest poprzez perswazję, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Przywództwo, tak jak przewodzenie, może być również rozumiane jako właściwość, zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy [Griffin 2012, s. 242].

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Działalności przywódczej sprzyjać będą pożądane cechy osobowościowe i kompetencje zawodowe. W podręcznikach zarządzania nie znajdziemy wprawdzie ich jednolitej listy, warto jednak dokonać przeglądu literatury analizując zawarte w nich zestawienia cech i umiejętności przywódczych oraz podjąć próbę odpowiedzi na pytanie czy każdego zarządzającego czyli kierownika – menedżera można z racji pełnienia funkcji kierowniczych nazwać przywódcą. Rozważania w tej kwestii dedykuję koleżankom i kolegom z Wydziału Zarządzania UŁ – obecnym i przyszłym przywódcom.

## 2. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCY

W podręcznikach zarządzania szeroko opisywane są koncepcje próbujące określić, jakie wymagania winien spełniać kierownik np. koncepcje funkcji kierowniczych (H. Fayol), ról kierowniczych (H. Mintzberg) czy umiejętności kierowniczych (R. Katz). W tym miejscu warto jednak byłoby przytoczyć kilka bardziej współczesnych prób przybliżenia tego zagadnienia.

Znany polski filozof – prakseolog Tadeusz Kotarbiński uważał, iż w zakresie komunikowania się przywódca musi posiadać zdolność do motywowania pracowników, pobudzania do myślenia i działania zgodnie z przyjętymi celami firmy, wzmacniania tendencji do samodzielnego podejmowania aktywności wewnętrznej i zewnętrznej [Szaniewski 1981, s. 25]. Warto tu podkreślić wskazanie przez prof. Kotarbińskiego również aktywności zewnętrznej, wykraczającej poza mury organizacji (np. włączanie się w aktywność społeczną w miejscu zamieszkania [GB]). Przywódca o cechach człowieka odpowiedzialnego, dzielnego i spolegliwego będzie miał duże poparcie wśród pracowników, ponieważ jest on poddawany nieustannej ocenie moralnej [Szaniewski 1981, s. 25]. Przywództwo najczęściej ma źródło w autorytecie danego menedżera. Autorytet zaś ma ten kierownik, którego życie jest godne i uczciwe, życzliwie zwrócone do ludzi oraz wolne od obłudy. Od przywódcy oczekuje się zatem poszanowania uniwersalnych oraz indywidualnych wartości, dawania dobrego przykładu, przestrzegania zgodności słów i czynów oraz poszanowania godności podwładnych.

W sposób wielowymiarowy do przywództwa podchodzi R. A. Webber [1998, s. 180] przyjmując, że istnieją cztery jego wymiary:

- *Wspieranie* polega na tym, że kierownik poprzez swoje postępowanie powoduje powstanie u podwładnych poczucie własnej wartości, wyrabia i wzmacnia wśród nich przekonanie, że to właśnie oni są w stanie wykonać powierzone zadanie.
- *Ułatwianie wzajemnego oddziaływania*, to postępowanie przywódcy wspierające i zachęcające podwładnych do utrzymywania między sobą bliskich, wzajemnie zadowolających stosunków poprzez wyrabianie postaw lojalności, uczciwości, zrozumienia.

- *Położenie nacisku na cele*, polega przede wszystkim na jasnym i precyzyjnym określeniu celów dla danego zespołu ludzi, a następnie pobudzaniu inicjatywy i przedsiębiorczości i skierowaniu środków na to aby cele były zostały zrealizowane.
- *Ułatwianie pracy* to postępowanie przywódcy polegające na wyjaśnianiu i operatywnym kierowaniu pracą, czyli organizowaniu pracy, stwarzaniu i zapewnianiu najlepszych warunków pracy.

Należy również dodać, że wskazane cechy czy wymiary nie powinny być wykorzystywane w sposób mechaniczny. Okazują się one skuteczne tylko wtedy, gdy należały już do charakteru danego menedżera. Z tego właśnie powodu nieskuteczne w praktyce okazują się zalecenia z popularnych poradników, które opisują np. sposób działania słynnych menedżerów, ponieważ nie osiągnie się sukcesu tylko poprzez naśladowanie innych. Menedżer – przywódca powinien pozostać sobą, ale dążyć do wykorzystania swoich cech w sposób bardziej umiejętny, wytwarzając pewną mieszankę stanowiącą jego osobisty styl działania.

Próbując scharakteryzować umiejętności menedżerskie C. Hannaway [1994, s. 49] podkreśla wagę umiejętności koncepcyjnych, by nie rzec wizjonerskich. Wizjonerscy przywódcy mocniej wpływają na zaangażowanie i wydajność pracowników niż menedżerowie kierujący przez polecenia w sprawie szczegółowych zadań albo też tacy, którzy zbyt jednostronnie uwzględniają społeczno - emocjonalne potrzeby pracowników, zaniedbując wytyczanie ambitnych celów. Zdaniem Hannaweya, kierownik chcąc być jednocześnie liderem powinien angażować się w następujące działania:

- Ustalanie zadań i celów zespołu.
- Opracowywanie planów pracy.
- Organizowanie środków.
- Dobór i rozwój pracowników.
- Kontrolowanie efektów pracy zespołu.
- Komunikacja, wymiana informacji.
- Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji.

Sukcesy kierownicze zależą od tego, na ile menedżer będzie umiał stworzyć z grupy sprawnie działający zespół, gdzie każdy pracuje na wyniki własne i na efekty pracy pozostałych uczestników. Oczekiwania wobec kadry zarządzającej odnoszą się nie tylko do umiejętności współpracy czy wiedzy, ale również do odpowiednich przekonań i zachowań by menedżer mógł dobrze dostrzegać konsekwencje swego działania. Wymagania wobec menedżera – przywódcy idą więc daleko: powinien on przekazywać innym wartości, być wizjonerem, przedsiębiorcą, inicjatorem, mieć dobrą orientację w najróżniejszych sprawach, odznaczać się talentami dyplomatycznymi, być dobrym komunikatorem, dysponować umiejętnością tworzenia sieci kontaktów, występować w roli uczącego

się i nauczyciela, wczuwać się w odmienną mentalność, być otwartym na spontaniczne zmiany w organizacji.

Próbując zreasumować różnorodność cech i umiejętności menedżera – przywódcy, profesor Maria Holstein-Beck [1995, s. 26-27] opracowała listę pytań zalecając, by każda osoba kierująca zespołem próbowała periodycznie sama sobie na nie odpowiedzieć. Im więcej odpowiedzi pozytywnych, tym lepiej realizowana jest rola przywódcy:

- Czy wyjaśniam pracownikom czego od nich oczekuję w sensie wyników pracy?
- Czy uświadamiam im aktualny stan realizacji zadań?
- Czy wiedzą jak swoją pracę wykonać?
- Co robię w celu doskonalenia pracowników?
- Czy udzielam im swego poparcia?
- Co robię dla stworzenia dobrego klimatu społecznego?
- Czy pracownicy wiedzą dlaczego ich praca jest ważna?
- Czy każdy zajmuje odpowiednie do swych kwalifikacji miejsce w firmie?
- Czy wyjaśniam jakie są źródła niskiej wydajności?
- Czy informuję ich o tym co dzieje się w całej firmie?
- Czy dostarczam pracownikom dość informacji o sprawach pomyslnych?
- Czy pracownicy mają istotny wpływ na dobór zadań i środków do ich realizacji?
- Co robię, aby pracownicy włączali się do pracy całym sercem?
- Czy rozbudzam u nich motywację osiągnąć?
- Czy za dobre wyniki pracy okazuję im odpowiednie uznanie?
- Czy częściej podkreślam zachowania pożądane czy raczej niepożądane? (warto na ten punkt zwrócić uwagę [GB], zgodnie z przesłaniem opracowania „*Jednominutowy menedżer*” K. Blancharda i S. Johnsona [2007]).
- Czy traktuję każdego pracownika jako odrębne indywiduum i respektuję jego osobiste cele?
- Czy słucham opinii pracowników i czy stwarzam im szansę wprowadzania własnych pomysłów?
- Czy świadomie wykorzystuję słabe i mocne strony pracowników?
- Czy znam własne mocne i słabe strony i które z nich wykorzystuję częściej w układach interpersonalnych?

### 3. MENEDŻER (KIEROWNIK, ZARZĄDZAJĄCY) CZY LIDER (PRZYWÓDCA)?

Na pytanie czy każdy menedżer, z racji pełnienia funkcji kierowniczej, staje się przywódcą należy odpowiedzieć negatywnie. Te dwa pojęcia nie zawsze pokrywają się ze sobą. Ktoś bowiem może być menedżerem albo przywódcą, inny zaś może być i tym i tym. Wiadomo bowiem, że władza menedżera opiera się na formalnym mianowaniu, zaś liderem będzie ten, kto jest w stanie wywołać dobrowolne podporządkowanie się podwładnych wydawanym poleceniom. Zadaniem lidera jest kształtowanie preferencji podwładnych, a nie egzekwowanie realizacji polecenia z tytułu posiadanej władzy. Wydawanie poleceń z tytułu władzy związanej z określoną funkcją (co jest typowe dla funkcji menedżera) może tylko spowodować, że podwładni podporządkują swoje preferencje, ale ich nie zmieniają. Tymczasem w przypadku, gdy zespół ma do czynienia z liderem, podwładni chcą zmienić swe preferencje i chcą się podporządkować stawianym wymaganiom. Oznacza to, że bardzo ważna jest tutaj umiejętność wywołania u podwładnych chęci do naśladowania [Brzezińska i in. 2001, s. 16]. Również J. P. Kotter wskazuje (tab. 1), że obok troski o program, plany i wyniki istotnym jest tworzenie „sieci ludzkich” – zespołu współpracującego dla realizacji zamierzonych celów.

**Tabela 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem**

<b>Działalność</b>	<b>Zarządzanie</b>	<b>Przywódtwo</b>
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej, oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji.
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania.	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.

Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężania głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych np. przez klientów – zawsze mieszcząc się w harmonogramie, czy też przez akcjonariuszy – zawsze mieszcząc się w budżecie.	Wytwarza zmianę, często drastyczną; umożliwi wytworzenie szczególnie użytecznych zmian np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów, czy też nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy.

Źródło: [Kotter 1990, s. 103-111 [za:] Griffin 2000, s. 493].

W literaturze znaleźć można również poglądy jeszcze ostrzej przedstawiające różnicę między zarządzającym (kierownikiem, menedżerem) a liderem (przywódcą), co zobrazowano w tab. 2.

**Tabela 2. Charakterystyka działań menedżera oraz przywódcy**

<b>Menedżer</b> (zarządzający, kierownik)	<b>Przywódcą</b> (lider)
Zestawienie I	
Poleca, nakazuje	Inspiruje, proponuje
Budzi lęk	Budzi zainteresowanie
Obwinia za błąd, wytyka błędy	Wspiera, pomaga w naprawie błędów i ustaleniu jak mu zapobiec
Wyznacza zadania i mówi co ma się „robić”	Wyznacza wyniki i tempo pracy i mówi co ma się „zrobić”
Wdraża z góry określone zadania za pośrednictwem innych	Uczy współpracy i dzielenia się korzyściami
Kontroluje i sprawdza	Roznieca entuzjazm
Mówi: „ja”, „idź”, „bądźcie punktualni”	Mówi: „my”, „chodźmy”, „bądźmy przed terminem”.

Skupia się na teraźniejszości	Wybiega w przyszłość
Zmusza do posłuszeństwa	Wskazuje drogę
Uzależnia	Edukuje ku niezależności
Zestawienie II	
Planuje działania	Posiada szerszą wizję
Eliminuje ryzyko	Podejmuje ryzyko
Działa od szczegółu do ogółu	Działa od ogółu do szczegółu
Koncentruje się na zadaniach	Koncentruje się na ludziach
Motywuje oraz kontroluje efekty	Inspiruje do działania, „pociąga za sobą”
Podporządkowuje	Zobowiązuje
Dąży do organizacji	Ustala kierunki
Stosuje formalne struktury, dba o porządek w organizacji	Stosuje nieformalne struktury, wprowadza innowacje
Dąży do organizacji	Ustala kierunki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Chróścicki 1999; Łapiński i in. 2010; Plata 1997].

W świetle powyższych porównań nasuwa się wniosek, iż nowocześni kierownicy, powinni dążyć nie tylko do zdobycia umiejętności menedżera, ale również lidera. Do obowiązków menedżera należą bowiem: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola działań organizacji. Zarządzanie, którego celem jest uzyskiwanie rezultatów, może być lepiej realizowane, gdy będzie łączone z przywództwem. Rola lidera powinna wówczas polegać na przekazywaniu wizji działalności w przyszłości, zyskiwaniu przychylności innych dla jej realizacji, przydzielaniu podwładnym zakresu odpowiedzialności, angażowaniu ich do realizacji planów, wyposażaniu we wszelkie potrzebne narzędzia i umiejętności (np. poprzez szkolenia), a także na nagradzaniu za dobrze wykonywaną pracę. Analizując szereg kompetencji przywódczych, które warto rozwijać, należy jednak wziąć po uwagę potrzeby i sytuację danej organizacji czyli uwzględnić istniejący kontekst organizacyjny [Simmerson, Venn 2010, s. 23].

Warto również podkreślić, iż przywódca winien tworzyć grupę ludzi, którzy **współdziałają** ze sobą, dostrajając się wzajemnie do swoich myśli (co robić) i emocji (dlaczego to robić). W tym współdziałaniu kluczowymi umiejętnościami skutecznych liderów staje się słuchanie i zadawanie pytań [Eales-White 2004, s. 67]. Posiadających takie umiejętności przywódców R. E. Boyatzis i A. Mc Kee [2006, s. 22-23] nazywają przywódcami budzącymi rezonans i charakteryzują ich jako osoby, które albo mają wrodzoną, opartą na intuicji **inteligencję emocjonalną**, albo włożyły niemały wysiłek w jej rozwinięcie. Pod pojęciem inteligencji emocjonalnej Daniel Goleman

[1999, 2004, 2006] oraz R. Boyatzis i A. McKee [2006] rozumieją takie kompetencje jak samoświadomość, samoregulację, świadomość społeczną i umiejętność zarządzania relacjami. Inteligentni emocjonalnie przywódcy nie tylko znają siebie i potrafią się kontrolować, ale przede wszystkim potrafią wpływać na emocje innych i budują silne, oparte na zaufaniu relacje. Są również świadomi, że ich własne emocje to potężny czynnik kształtujący nastroje (emocje są bowiem „zaraźliwe”), a w rezultacie również osiągnięcia ich podwładnych. Wskazują oni również, że różnica między znakomitymi przywódcami a bardziej przeciętnymi osobami zajmującymi te same stanowiska w olbrzymiej mierze zależy od poziomu inteligencji emocjonalnej, obejmującej szereg kompetencji przywódczych. Gwoli wyjaśnienia trzeba jednak dodać, że uznanie inteligencji emocjonalnej za kluczowy czynnik przywództwa, nie umniejsza bynajmniej roli intelektu. Aby poradzić sobie ze złożonymi wyzwaniami, przed którymi staje współczesna organizacja, jej przywódca musi się również cechować wysokim poziomem inteligencji w tradycyjnym tego słowa znaczeniu<sup>1</sup>.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przyszłość zarysuje niewątpliwie wyraźniejsze kontury nowoczesnego wizerunku menedżera i przywódcy. Podsumowując różnicę między tymi dwoma rolami widać, iż dla roli przywódczej charakterystyczne jest powiązanie z wartościami i indywidualnym sposobem postrzegania świata oraz kontaktowania się z drugim człowiekiem, zaś rola menedżerska w większym stopniu oparta jest na posiadanych umiejętnościach technicznych. Jeśli więc zarządzanie uznamy za porządkowanie, to przywództwo będzie raczej inspirowaniem. Zarządzanie można też porównać do pracy konstruktora, zaś przywódca pragnący pociągnąć za sobą ludzi musi być przede wszystkim dobry w komunikowaniu się z nimi. W dzisiejszych, burzliwych czasach tradycyjnie pojmowane zarządzanie należy umiejętnie uzupełnić o przywództwo, co z pewnością jest trudnym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających organizacją [Kraśnicka 2010, s. 8]. Warto jednak posiadać umiejętności z obu grup, bowiem globalna konkurencja

---

<sup>1</sup> W klasycznym ujęciu inteligencję dzieli się na kilka rodzajów, np. na logiczną, lingwistyczną, przestrzenną, kinetyczną i interpersonalną [Raczkowska 1998, s. III] lub matematyczno-logiczną, językową, przyrodniczą, ruchową, wizualno-przestrzenną, muzyczną, intrapersonalną i interpersonalną (społeczną) [Broniewska 2010, s. 100-109 oraz 2012, s. 185-198]. Inteligencja intrapersonalna definiowana jest jako zdolność rozumienia samego siebie, zaś interpersonalna jako zdolność kierowania innymi. Połączenie inteligencji intrapersonalnej i interpersonalnej nazywamy inteligencją emocjonalną, która oznacza zdolność rozpoznawania i regulowania swoich własnych ambicji i emocji innych osób oraz wykorzystywania uczuć do kierowania myśleniem i działaniem [Goleman 1999, s. 65].



zaostrzając wymagania powodując powstawanie nowych problemów. Podkreśla to wyraźnie m.in. J. P. Kotter [2011, s. 28] wskazując, że w dzisiejszych warunkach funkcjonowania organizacji umiejętności przywódcze stały się znacznie ważniejsze niż jeszcze 50 lat temu, kiedy świat zmieniał się znacznie wolniej. Oznacza to, że obecnie bez dobrego przywództwa trudniej jest pokonywać rozliczne przeszkody, które czasami pojawiają się nagle. W organizacji przyszłości, obok jakości i innowacji, badań i marketingu, niewątpliwie najważniejszym kryterium będą stosunki z ludźmi. Na tej płaszczyźnie jakość przywództwa i jakość organizacji staje się jednością.

### BIBLIOGRAFIA

- Boyatzis R. E., McKee A., *Przywództwo bez władzy. Niech się nie boją. Mają działać z pasją*, Wyd. Hellion – One Press, Gliwice 2006
- Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, Wyd. IFC Press, Kraków 2007
- Broniewska G., *Emotional intelligence in modern organizations*, „Service Management”, Scientific Journal of University of Szczecin, 2012, vol. 8, no. 681
- Broniewska G., *Inteligencja wieloraka i jej znaczenie w rozwoju kadry kierowniczej* [w:] Listwan T., Witkowski S. A., (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Wyd. Polsko – Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2001
- Chróścicki Z., *Zarządzanie firmą, Wybrane problemy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1999
- Eales-White R., *Sprawy lider*, Wyd. Helion One-Press, Gliwice 2004
- Goffee R., Jones G., *Why Should Anyone Be Led by You*, „Harvard Business Review”, September – October 2000
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wyd. Jacek Santorski, Warszawa 2004
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1999
- Goleman R., *Co czyni Cię przywódcą*, [w:] *Harvard Business Review. Atrybuty przywódcy*, Wyd. One-Press, Gliwice 2006
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000 oraz wyd. 2 – zmienione, 2012
- Hannaway C., *Umiejętności menedżerskie*, Wydawnictwo Kopie, Warszawa 1994
- Holstein Beck M., *Jak być menedżerem*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995
- Kotter J. P., *Na czym polega istota przywództwa*, „Zarządzanie na Świecie”, 2004, nr 11
- Kraśnicka T., (red.), *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010
- Łapiński B., Gołaszewski M., *Przywództwo a zarządzanie*, Corporate Coach U Poland, 2010
- Plata K., *Lider – jak przewodzić ludziom*, film instruktażowy, Wyd. Synergia, Gdańsk 1997
- Raczkowska G., *Po drugiej stronie faktów*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 123
- Simerson B. K., Venn M. L., *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010

- Stogdill B. M. Bass, *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*, Free Press, New York 1990
- Szaniewski K., *T. Kotarbiński - twórca konkretyzmu i prakseologii*, „Kwartalnik Pedagogiczny”, Warszawa 1981, nr 2
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1998
- Witaszek Z., *Uwarunkowania rozwoju kompetencji menedżerskich przesłanka sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2011, nr 4 (187)

### STRESZCZENIE

W artykule dokonano przeglądu literatury analizując opinie na temat cech i umiejętności przywódczych oraz podjęto próbę odpowiedzi na pytanie czy każdego kierownika można, z racji pełnienia funkcji kierowniczych, nazwać przywódcą.

## THE MODERN CHIEF – MANAGER OR LEADER?

### ABSTRACT

A literature review analyzing opinions on features and leadership abilities is made in the article as well as an attempt to answer the question: can each chief (due to the function) be a leader?