

Ewa Wilmanowicz

Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu

PRZYWÓDZTWO JAKO KLUCZOWA ROLA *TOP MANAGEMENTU* WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie

Artykuł przedstawia spojrzenie na wzrost roli przywództwa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Celem pracy jest wskazanie znaczenia kompetencji lidera w odniesieniu do obszarów przewag konkurencyjnych firmy. W oparciu o najnowszą literaturę i pozycje popularno-naukowe została dokonana charakterystyka ról i kompetencji skutecznego menedżera. Ponadto przeanalizowano realne różnice pomiędzy przewodzeniem zespołowi a zarządzaniem. Znaczenie roli lidera zostało poddane ocenie w kontekście budowania potencjału innowacyjnego na przykładzie światowych korporacji odnoszących sukcesy na arenie międzynarodowej dzięki prezesom, przywódcom i wizjonerom.

Słowa kluczowe: przywództwo, lider, zarządzanie, innowacyjność.

Wprowadzenie

Brak stabilności, ciągłość zmian, a jednocześnie ogrom możliwości to rzeczywistość, z jaką zmagają się współczesny biznes. Takie otoczenie stwarza o wiele więcej wyzwań i wystawia przedsiębiorstwa na poważniejsze próby. W konsekwencji unikalne zasoby oraz sprawne i skuteczne zarządzanie przestały być gwarancją stabilnej pozycji rynkowej. Jedynym stałym elementem jest ciągła zmiana – nowe strategie marketingu i promocji, zmiana technologii, ro-

snące znaczenie mediów społecznościowych, nowoczesne sposoby organizacji (np. firmy działające wyłącznie w internecie), wreszcie zmiana modeli zarządzania¹. Funkcjonując w tak skomplikowanym, szybko zmieniającym się świecie, organizacje doceniają znaczenie przywództwa. Pomaga ono w kształtowaniu strategii rozwoju oraz skupieniu uwagi organizacji i pracowników na kwestiach najważniejszych. Przywództwo pomaga wyznaczać granice, nadać pracownikom kompetencje i udzielić koniecznego wsparcia². Decyzje menedżerów wyższego szczebla mają znaczny wpływ nie tylko na funkcjonowanie firmy, ale w przypadku międzynarodowych korporacji na całe gospodarki.

Celem artykułu jest ukazanie relacji między zarządzaniem a przywództwem, ze wskazaniem korzyści płynących z ich efektywnego połączenia. W artykule podjęta została próba określenia roli menedżera we współczesnych przedsiębiorstwach oraz ocena jego wpływu na funkcjonowanie organizacji. Na przykładzie światowych liderów branży informatycznej omówiono wpływ dobrego przywództwa na rozwój talentów oraz budowanie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw.

1. Rola menedżera w przedsiębiorstwie

Zmiany w przedsiębiorstwach zachodziły zawsze, jednak nigdy nie były tak bardzo nasilone w sensie rozległości, intensywności i częstotliwości jak obecnie. Bezprecedensowy rozwój techniczno-technologiczny i skok cywilizacyjny, które są naszym udziałem od kilku ostatnich dekad, powodują, że warunki pracy, rozrywka i zasady współżycia społecznego zmieniają się nie na przestrzeni pokoleń, lecz w ciągu zaledwie kilku lat. Każda organizacja, jeśli chce egzystować i rozwijać się w konkurencyjnym otoczeniu, musi nie tylko dostosować własną zmienność do zmienności jego struktury i dynamiki, lecz również wyzwalać możliwości kreatywnego i elastycznego działania. Tym samym stawać się organizacją dynamiczną, inteligentną, prężną, zorientowaną na

¹ M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 24.

² B.K. Simerson, M.L. Venn, *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 26.

rynek i nieustannie weryfikującą skuteczność podejmowanych działań³. Współczesny menedżer w dużym stopniu odpowiada za tworzenie kultury organizacyjnej. Choć zazwyczaj jest ona charakterystyczna dla całej organizacji, może wykazywać różnicowanie między jednostkami organizacyjnymi, także w zależności od osobowości szefa. Menedżer, przekazując polecenia jako łącznik w komunikacji między zarządem a podwładnymi, spełnia ważną rolę w organizowaniu pracy. Jego rola polega również na rozwiązywaniu nieoczekiwanych konfliktów, reagowaniu na potrzeby swoich podwładnych oraz wspieraniu ich w codziennych działaniach. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga pewnych stałych umiejętności, a jednocześnie dużej elastyczności w działaniu i gotowości do podejmowania ryzyka⁴.

Umiejętności organizacyjne to jedna z kluczowych cech skutecznych przełożonych. Dzięki nim harmonijna współpraca podwładnych oraz efektywne planowanie działań podnoszą jakość i wydajność zespołu. Uzupełnia je umiejętność współpracy z ludźmi, właściwy dobór sposobów motywowania całych grup zadaniowych i pojedynczych pracowników. Ważne są dobre relacje z klientami i innymi partnerami przedsiębiorstwa⁵. Zdolność globalnego myślenia pozwala menedżerowi postrzegać organizację jako całość oraz zrozumieć, w jaki sposób poszczególne jej części przyczyniają się do wspólnego sukcesu. Wiąże się z tym zdolność dostrzegania związków między różnymi czynnikami, które tworząc konkretne rozwiązanie, służą interesom firmy. Współczesny menedżer powinien wykazywać dużą kreatywność w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Angażując do współpracy innych członków zespołu, wykorzystując wiedzę, możliwości i doświadczenie podwładnych lub partnerów, zwiększa możliwości wypracowania innowacyjnych rozwiązań. Najważniejszą funkcją współczesnego menedżera, wymagającą szeregu umiejętności, jest rola przywódcy. Umiejętność przewodzenia, skutecznego motywowania innych do realizacji misji i celów firmy, stanowi podstawowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Zatrudniając, szkoląc, zachęcając i oceniając, przełożony odgrywa rolę symbolu, który inspiruje podwładnych do wspólnej pracy.

³ W. Wierzyński, *Menedżerowie nowej ery*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A743DA96D4F422C94CAB3F7CACF3036 [2.04.2012].

⁴ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 28–29.

⁵ *Ibidem*, s. 26.

2. Menedżer w roli lidera

Na przestrzeni dwóch ostatnich dekad postrzeganie roli menedżera uległo dużej przemianie. Dawniej uznawano, że odpowiada on tylko za działania związane z nadzorem, przydzielaniem zadań, monitorowaniem pracy zatrudnionych, ocenianiem, a w szczególnych przypadkach podejmowaniem kroków dyscyplinarnych. Obecnie pracownicy nadzoru są źródłem twórczych i przydatnych pomysłów, dostrzegają najważniejsze szanse i zagrożenia w przyszłości. Ważne jest przekazywanie wiedzy o działaniach, które przyczyniają się do sukcesu pracowników i całej organizacji, monitorowanie i wspieranie pozytywnych zachowań⁶. W środowisku biznesowym nacechowanym wysokimi oczekiwaniami ze strony interesariuszy i wymagającym rynkiem współcześni menedżerowie muszą angażować wszystkich pracowników organizacji, by w coraz większym stopniu przyczyniali się do sukcesu firmy przez maksymalizację efektywności działań, wykorzystując potencjał techniczny i intelektualny. Michael Williams wskazuje na główne cechy skutecznego przywództwa w organizacji⁷:

- dawanie przykładu;
- budowanie zaangażowania poprzez kolejne działania, które tworzą zaufanie i spójność zespołu, pozwalają nabrać rozpędu i robić postępy;
- praca nad wychowywaniem liderów z pomysłami, a nie tylko naśladowców, inspirowanie ludzi do efektywnego działania, zwłaszcza przez zapewnianie stabilizacji i wyzwań, kreowanie większej skłonności do podejmowania ryzyka i dawanie poczucia satysfakcji z pracy;
- podejmowanie ryzyka przy efektywnym awansowaniu, rozmieszczaniu, wykorzystywaniu talentów w celu uzyskania odpowiednich wyników;
- dotrzymywanie obietnic i kontrolowanie efektów działań, których podejmowanie powinno kojarzyć się pracownikom z budowaniem wartości, dziedzictwa i sukcesu firmy;
- dopilnowanie, by tempo i zakres uczenia się nadały za tempem zmian w otoczeniu oraz działaniami konkurencji.

⁶ B.K. Simerson, M.L. Venn, *op.cit.*, s. 16.

⁷ M. Williams, *op.cit.*, s. 29.

System stabilnego przywództwa sformułowany przez Billa Critchleya i Tima Casserleya zakłada funkcjonowanie na czterech poziomach: osobistym, organizacyjnym, socjologicznym i ekologicznym. Osobisty poziom utrzymania własnego zdrowia psychicznego i fizjologicznego to podstawowy czynnik skuteczności współczesnego lidera, który powinien dawać przykład pozostałym. Organizacyjny poziom utrzymania środowiska pracy, w którym ludzie mogą rozwijać się i realizować własny potencjał w służbie celów organizacyjnych, postrzeganych jako wartościowe i spójne z ich własnym światopoglądem. Ważna rola lidera w szerszej społeczności to socjologiczny poziom stabilnego przywództwa, dzięki któremu wzrasta zaufanie i chęć angażowania się pracowników w projekty. Poziom ekologiczny zakłada dbałość o środowisko naturalne, praktyki odpowiedzialne społecznie, obejmujące atmosferę pracy, troskę o pracowników i okazywane wsparcie⁸.

3. Rola przywództwa w nowoczesnym zarządzaniu

Choć rola przywództwa w nowoczesnym zarządzaniu nieustannie wzrasta, pojęcia te nie mogą być ze sobą utożsamiane. Wielokrotnie wskazuje się na umiejętności przywódcze kadry zarządzającej, jednak świat poznał już wielu liderów, którzy odnosili sukcesy poza biznesem, a także skutecznych menedżerów, którym brakło umiejętności przywódczych. Podstawową różnicą w przypadku zarządzających jest potrzeba władzy formalnej. Profesor Jeffrey Pfeffer ze Stanford Business School wypowiada się na temat władzy w następujący sposób:

Menedżerowie powinni pragnąć władzy z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, by móc skutecznie realizować zadania, w tym doprowadzać do pożądanых zmian, a po drugie, dlatego że **bez władzy niemożliwe jest skuteczne budowanie osobistej kariery**. Nie da się wywierać wpływu na in-

⁸ B. Critchley, T. Casserley, *Stabilne przywództwo*, dostęp on-line, <http://praca.newsweek.pl/hr-human-resources/stabilne-przywodztwo> [12.04.2012].

nych. A kiedy nie jesteśmy w stanie skłonić ludzi do wykonywania swojej pracy, najpewniej my również stracimy pracę⁹.

Odmienne postrzegane jest przywództwo. Do bycia liderem nie jest konieczna ustanowiona w sposób formalny władza czy stanowisko, to umiejętność skutecznego pociągania za sobą ludzi i motywowania ich do działania. John C. Maxwell określa przywódcę jako „tego, który zna drogę, podąża nią i pokazuje ją innym”. Różnice między zarządzaniem i przywództwem przejawiają się w codziennych działaniach i podejmowanych decyzjach (tab. 1).

Tabela 1. Przykłady zachowań wpisujących się w strategię zarządzania i koncepcje przywództwa

Zarządzanie	Przywództwo
definiowanie zamiarów, celów i zadań	komunikowanie nadziei, wizji i misji
ustalanie polityki i strategii	uzgadnianie wartości – przywództwo przez inspirację
zapewnianie struktury i systemów wspomagania	tworzenie wspianalego środowiska
uzgadnianie harmonogramów/ ram czasowych	krystalizowanie aspiracji i oczekiwań
planowanie, organizowanie i dostosowywanie zasobów	całkowite angażowanie ludzi we wspianale projekty
ustalanie parametrów i kontroli	budowanie etyki wysokiej wydajności
zarządzanie informacją i wiedzą	identyfikowanie, rozwijanie i wykorzystywanie talentów

Źródło: M. Williams, *op.cit.*, s. 33.

Współcześnie pożądane jest łączenie przywództwa z zarządzaniem i zachowywanie ich w równowadze. Efektywne zarządzanie i skuteczne przywództwo gwarantuje dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. Przewaga którejkolwiek ze stron może prowadzić do braku inspiracji lub dezorganizacji podwładnych. Skuteczny, doświadczony menedżer potrafi nie tylko łączyć te role, ale także dobierać w odpowiednich proporcjach w zależności od potrzeb. Czasami bardziej potrzebne są umiejętności przywódcze, by zainspirować zespół do działania, jednak w wielu sytuacjach to kompetencje z zakresu zarządzania stanowią fundament efektywnej współpracy. Dla roli

⁹ K. Piłat, J. Pfeffer, *Władza: niedoceniany oręż menedżerów*, http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=709&t=wladza-niedoceniany-orez-menedzerow&PHPSESSID=74da68aa8114b5faa4713f25762bed93 [12.04.2012].

przywódczej jest charakterystyczne, że dotyka człowieka w znacznie głębszym stopniu niż rola menedżerska, ponieważ dotyczy jego wartości, indywidualnego sposobu postrzegania świata. Rola menedżera jest w dużym stopniu oparta na wypracowanych umiejętnościach technicznych¹⁰.

4. Rola przywództwa w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa

Innowacyjność to obecnie pojęcie wpisane w strategię i deklarowane wartości wielu firm. Działy badań i rozwoju nieustannie pracują nad nowatorskimi rozwiązaniami i produktami, ale niewiele z nich zasługuje na miano innowacyjnych. Jest to jednak narzędzie konkurowania, podobnie jak kapitał intelektualny organizacji. Obejmuje nie tylko sumę umiejętności i doświadczenia poszczególnych pracowników, lecz stosunki z klientami, motywację pracowników i różne inne procesy, które znacznie pomnażają praktyczne zastosowanie tej wiedzy. Obecnie wiedza decyduje o wyróżniających (kluczowych) kompetencjach firmy. Rolą przywódcy jest zatem pobudzanie kreatywności we współpracownikach i motywowanie ich do poszerzania wiedzy¹¹.

Często zdarza się, że firma podbija rynek jednym nowatorskim produktem lub usługą, a potem znów odchodzi w cień. Jednorazowy sukces można uznać za szczęśliwy traf, którego na dłuższą metę nie są w stanie utrzymać kierujący firmą. Wszędzie tam, gdzie innowacyjnego wdrożenia nie da się wyjaśnić zbiegiem okoliczności, a kolejne projekty utrzymywane są na wysokim poziomie, to zasługa determinacji, kreatywności i wiary kadry zarządzającej. Liderzy wnoszą świadomość celu, czyli odpowiadają na pytania o powód działań i związane z nimi korzyści. Wskazują także kierunek, którym należy podążać, oraz wskazówki związane z poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań. Istotna jest koncentracja. Lider musi odpowiedzieć na pytanie, co jest priorytetem zespołu i na czym powinien koncentrować wysiłki. To dzięki przywódcom innowacyjność może stać się zdolnością i zarazem wartością korporacyjną, przeniknąć wszystkie struktury organizacyjne, by tworzyć rozwiązania ponad schematami. W literaturze pojawia się pojęcie lidera innowacyjności jako osoby, która nie

¹⁰ B. Łapiński, M. Gołaszewski, *Przywództwo a zarządzanie – różnice*, http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm [20.04.2012].

¹¹ W. Wierzyński, *op.cit.*

tylko odczuwa ciągły głód nowego, ale także zaszczepia ten sposób myślenia innym. Świadomie lub instynktownie rzuca wyzwanie przyjętem w swojej branży założeniom, aby ujawnić możliwości osiągnięcia jakościowego skoku wartości dla klienta. Dążenie do redefiniowania wartości często napędzane jest silną orientacją prokonsumencką. Najlepszych w tej dziedzinie cechuje nienasycona ciekawość potrzeb klientów, wysoka empatia i umiejętność przewidywania potrzeb w przyszłości.

Jednym z powszechnie uznawanych czynników stymulujących innowacyjność jest gotowość kadry do podejmowania ryzyka. Można ją definiować jak gotowość do poświęcenia zasobów do sfinansowania i – co ważniejsze – sprawdzenia nowego przedsięwzięcia. Wyzwaniem dla liderów innowacyjności jest działanie według tej reguły w taki sposób, by cała organizacja również przejmowała jego strategię¹². Podstawowe narzędzie to zasób pomysłów do wykorzystania, które wynikają z szybkiego dostrzegania możliwości i jeszcze szybszego reagowania. Właśnie dzięki wspieraniu kreatywności zespołu liderzy zachęcają pracowników do zgłaszania własnych propozycji, które dzięki temu stają się materiałem do dyskusji i wprowadzania udoskonaleń. Jean-Philippe Deschamps wskazuje pięć atrybutów lidera innowacyjności, które pozwalają kreować nowoczesne rozwiązania:

- niezwykle połączenie kreatywności i dyscypliny,
- akceptacja niepewności, ryzyka i porażek, połączona z umiejętnością wpajania zespołom, by wyciągały z nich wnioski i doświadczenia na przyszłość,
- wysoki stopień osobistego zaangażowania w misję krzewienia innowacyjności oraz poszukiwania technologii i pomysłów na zewnątrz,
- gotowość eksperymentowania, odwaga przerywania projektów – nie tylko ich zaczynania – połączona z wyczuciem, kiedy i przy których trwać, a które zakończyć,
- talent budowania zespołów i kierowania nimi oraz talent przyciągania, zatrzymywania innowatorów¹³.

Wiele atrybutów trudno się wyuczyć, wiele trudno ocenić podczas rozmów kwalifikacyjnych oraz pierwszych spotkań. Atrybuty innowacyjności ob-

¹² J.P. Deschamps, *Liderzy innowacyjności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 27.

¹³ *Ibidem*, s. 44.

jawiają się dopiero podczas długiej pracy na rzecz danej organizacji, a ich efektywność zależy m.in. od doboru współpracowników i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

5. Przykłady współczesnych przywódców, którzy zrewolucjonizowali biznes

Wystarczy chwila, przebłysk geniuszu, aby na zawsze zrewolucjonizować całą branżę. W ciągu ostatniej dekady świat usłyszał o wielu liderach-wizjonerach, którzy poza umiejętnościami przywódczymi mają siłę, by swoje pomysły zmieniać w nową rzeczywistość. Ikoną innowacyjności jest niewątpliwie Steve Jobs, twórca firmy Apple, geniusz, który zmienił nie tylko biznes, ale także współczesną kulturę. Globalny sukces rynkowy to efekt jego umiejętności przewidywania przyszłych potrzeb klientów i poszukiwania innowacji. Każdy wdrożony przez niego produkt był zaskakujący i wyprzedzał aktualne trendy rynkowe. Choć wiele z nich opierało się na pomysłach Jobsa, to właśnie jego umiejętności przywódcze, dzięki którym potrafił zainspirować swoich pracowników, zarazić pasją do poszukiwania nowych rozwiązań, zaowocowały ogromnym sukcesem. „Jedynym sposobem do robienia wielkich rzeczy jest robienie tego, co się naprawdę kocha. Jeśli jeszcze tego nie odnalazłeś, szukaj dalej, nie czekaj”. Inspirująca filozofia Jobsa dawała poczucie spełnienia, ale jednocześnie niezadowolenia, które zmuszało do poszukiwania nowych koncepcji¹⁴.

Drugą wybitną postacią jest Jeff Bezos, założyciel firmy Amazon, która w 2011 r. osiągnęła 48 mld dolarów przychodu¹⁵. To amerykańskie przedsiębiorstwo specjalizujące się w handlu internetowym, działa od 1995 r. Od śmierci Steve'a Jobsa Bezos jest wiodącym technologicznym wizjonerem-szefem korporacji. Wśród jego 10 lekcji przywództwa¹⁶ szczególną uwagę zwraca swego rodzaju obsesja autora na punkcie klientów oraz ciągle dostosowywanie swoich produktów do ich potrzeb, co nierozłącznie związane jest z umiejętno-

¹⁴ K.N., *Steve Jobs – wizjoner, który zrewolucjonizował naszą kulturę i biznes*, dostęp online, http://forsal.pl/artykuly/553989,steve_jobs_wizjoner_ktory_zrewolucjonizowal_nasza_kultura_i_biznes.html [20.04.2012].

¹⁵ P. Karnaszewski, *Amazon oplata świat*, „Forbes” 2012, nr 4, s. 62.

¹⁶ P. Luty, *10 lekcji przywództwa Jeffa Bezosa*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/10-lekcji-przywodztwa-jeffa-bezosa,26034,2> [19.04.2012].

ścią przewidywania rozwoju rynku. W swoich radach Bezos wskazuje na konieczność liczenia się z ryzykiem porażki, jeśli chce się dokonywać innowacyjnych odkryć.

Najmłodszy miliarder świata¹⁷, Mark Zuckerberg, amerykański programista i główny twórca serwisu społecznościowego Facebook, na zawsze zmienił oblicze Internetu. Kiedy jako student Harvard University tworzył nowe medium i narzędzie komunikacji, podchodził do projektu z pasją i zaangażowaniem. W 2005 r. serwis cieszył się ogromną popularnością, zaś Mark musiał wykazać się umiejętnością przekonywania do własnych racji i kreowania wizji sukcesu, by firma Accel zainwestowała 12,7 mln dolarów w rozwój Facebooka¹⁸. Rok później ważną okazała się zdolność racjonalnego myślenia i umiejętność oceny ofert światowych gigantów internetowych, Yahoo czy MTV Networks¹⁹. Najistotniejszym czynnikiem sukcesu okazało się przewidywanie ludzkich potrzeb i odpowiedź na nie poprzez poszerzanie i oferowanie nowych usług serwisu społecznościowego.

Podsumowanie

W czasach drastycznie zmieniającego się otoczenia i coraz bardziej wymagającego rynku klientów rola menedżera opiera się już nie tylko na zarządzaniu i ocenie efektów pracy podwładnych, ale także na skutecznym przywództwie. Ich współstosowanie daje imponujące efekty i zwiększa kreatywność pracowników. To dzięki motywowaniu i angażowaniu podwładnych do współpracy oraz tworzenia nowych pomysłów firmy mogą konkurować innowacyjnością oferowanych produktów i usług. Przykładem znaczącej wagi przywództwa we współczesnych firmach są sukcesy najbardziej znanych marek branży IT, których osiągnięcia budowane są na umiejętnościach przywódczych i kreatywności szefów-wizjonerów.

¹⁷ Według rankingu „Forbesa” z 2011 r.

¹⁸ A + E Networks, *Mark Zuckerberg – biography*, dostęp on-line, <http://www.biography.com/people/mark-zuckerberg-507402?page=3>, s. 1.

¹⁹ *Ibidem*, s. 3.

Literatura

- A + E Networks, *Mark Zuckerberg – biography*, <http://www.biography.com/people/mark-zuckerberg-507402?page=3>.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Critchley B., Casserley T., *Stabilne przywództwo, on-line*, <http://praca.newsweek.pl/hr-human-resources/stabilne-przywodztwo>.
- Deschamps J.P., *Liderzy innowacyjności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Kaplan B., Kaiser R., *Wszechstronny lider*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Karnaszewski P., *Amazon oplata świat*, „Forbes” 2012, nr 4.
- K.N., *Steve Jobs – wizjoner, który zrewolucjonizował naszą kulturę i biznes*, http://for-sal.pl/artykuly/553989,steve_jobs_wizjoner_ktory_zrewolucjonizowal_nasza_kult_ure_i_biznes.html.
- Luty P., *Goleman: dziś szef musi być liderem, nie dyktatorem*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/goleman--dzis-szef-musi-byc-liderem--nie-dykta-torem,25615,1>.
- Luty P., 10 lekcji przywództwa Jeffa Bezosa, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/10-lekcji-przywodztwa-jeffa-bezosa,26034,2>.
- Łapiński B., Gołaszewski M., *Przywództwo a zarządzanie – różnice*, dostęp *on-line*, http://coachu.pl/669-Przywodztwo_a_zarzadzanie_roznice.htm.
- Piłat K., Pfeffer J., *Władza: niedoceniany oręż menedżerów*, dostęp *on-line*, http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=709&t=wladza-niedoceniany-orez-menedzerow&PHPSESSID=74da68aa8114b5faa4713f25762bed93.
- Simerson B.K., Venn M.L., *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Wierzyński W., *Menedżerowie nowej ery*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A743DA96D4F422C94CAB3F7CACF3036.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

LEADERSHIP AS A THE KEY ROLE OF TOP MANAGEMENT IN MODERN CORPORATIONS

Summary

This article presents a look at growth the role of leadership in the management of modern enterprise. The aim of the study is to show the importance of individual capacity leader in relation to areas of competitive advantages of the company. Based on the latest product literature and popular science has been carried out characterization of the roles and corresponding the competence of an effective manager. The author analyzes the differences between the conduction band's, and governance. The importance of leadership is examined in the context of innovative capacity-building on the example of successful global corporations in the international arena through their governors, leaders and visionaries.

Keywords: leadership, leader, management, innovation.

JEL Code: M12

Translated by Ewa Wilmanowicz