

**PRACE NAUKOWE**

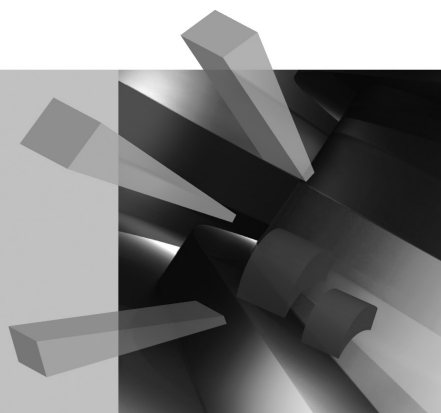
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**273**

# **Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu**



Redaktorzy naukowi

**Adela Barabasz**

**Ewa Głuszek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-312-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Adela Barabasz:</b> Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
<b>Marta Juchnowicz:</b> Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
<b>Kamila Malewska:</b> Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
<b>Arkadiusz Potocki:</b> Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
<b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
<b>Alicja Smolbik-Jęzmiień:</b> Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
<b>Anna Starosta:</b> Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

## Summaries

<b>Adela Barabasz:</b> Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
<b>Elżbieta Chwalibóg:</b> The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
<b>Marta Juchnowicz:</b> Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
<b>Joanna Kacała, Marek Wąsowicz:</b> Management of competence in the municipal office.....	46
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

---

<b>Kamila Malewska:</b> Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies .....	74
<b>Arkadiusz Potocki:</b> Forces as a tool of leadership support.....	84
<b>Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills .....	94
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y .....	103
<b>Anna Starosta:</b> Managerial cultural intelligence.....	111

**Arkadiusz Potocki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## ZESPOŁY JAKO NARZĘDZIE WSPARCIA PRZYWÓDZTWA

---

**Streszczenie:** Artykuł traktuje o jednej z form sprawowania funkcji menedżerskiej, jaką jest przewodzenie. Następnie na podstawie literatury prezentowane są wybrane koncepcje przewodzenia oraz zasadnicze jego wymiary, tj. sposób podejmowania decyzji na tle kreowania rozwiązań przyszłościowych. W tym kontekście uwzględniona została rola komunikacji, w tym wspomagania menedżerów przez wyspecjalizowane zespoły zadaniowe.

**Słowa kluczowe:** menedżer, lider, przywódca, proces podejmowania decyzji, zespoły zadaniowe wspomagające przywódców.

### 1. Wstęp

Zagadnienie pełnienia funkcji kierowniczej w organizacji było jednym z centralnych problemów od początku powstania nauki o organizacji i zarządzaniu. Zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania nastąpiła zmiana w podejściu do kierowania ludźmi. Fayolowskie rozkazodawstwo coraz częściej zamieniane jest przez takie określenia, jak liderowanie i przywództwo.

### 2. Zasadnicze cechy przewodzenia w organizacjach biznesowych

W literaturze podejmowano wiele prób zdefiniowania przywództwa w organizacji. Jak sądzę, wiele z nich eksponuje służebną rolę menedżera w organizacji, a szczególnie w kontekście zmian, które osiągane są przez kształtowanie odpowiednich zachowań (działań) w organizacji poprzez:

- „(...) ustanawianie wzorców nowych zachowań,
- zmiany częstości występowania określonych zachowań,
- dostarczanie wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań” [Mroziewski 2005, s. 24].

„(...) Przywódca nakłania swoich „zwolenników” do wypełnienia własnych, przez siebie określonych celów” [Mrówka 2010, s. 18].

W tym samym, tj. behawioralnym, aspekcie wymieniane są takie wspólne cechy przywódców, jak:

- entuzjazm – jako postawa wyjątkowej gotowości i zainteresowania udziałem w ważnych dla organizacji działaniach;
- wierność własnym przekonaniom, prawość (rozumiana jako etyczna postawa i jej odzwierciedlenie w podejmowanych decyzjach), co przekłada się na zaufanie u współpracowników i zewnętrznych partnerów;
- ciepło w kontaktach interpersonalnych;
- odwaga w sytuacjach zagrożenia lub skomplikowanych okolicznościach;
- dokonywanie trafnej oceny przy wyborze wariantów decyzyjnych i ocenie innych osób;
- twardość postępowania połączona ze sprawiedliwością, a więc bezstronnością w różnych aspektach współdziałania ze współpracownikami (por. [Karaszewski 2008, s. 42]).

Przywództwo jako forma realizacji funkcji kierowniczych „(...) może pojawić się wszędzie – zarówno w dużej organizacji, jak i w małej firmie, w sektorze prywatnym i publicznym, na wyższym i na niższym stanowisku (...)” [Kouzes, Posner 2010, s. 7]. W literaturze można znaleźć wiele definicji przywództwa, z tym że brak jest jednej powszechnie akceptowanej.

Jedna z najbardziej ogólnych zakłada, że przywództwo jest to proces osiągania celów bez sięgania do środków przymusu (por. [Mrówka 2010, s. 19]). Z kolei G. Bartkowiak pisze, że „przywództwo można także definiować jako zdolność do wskazania kierunku, aktywności lub postaw, doprowadzenia innych do wspólnego wniosku bądź rezultatu” [Bartkowiak 2011, s. 9].

P. Dzikowski, charakteryzując ewolucję samego procesu i poglądów na temat przywództwa w XX wieku i na początku obecnego stulecia, określił sześć wymiarów tego zjawiska, a mianowicie:

- 1) przywództwo nie dotyczy najwyższego szczebla zarządzania;
- 2) przywództwo pozwala na osiągnięcie doskonałości przez innych członków organizacji;
- 3) przywództwo nie jest tym samym co zarządzanie – jest ono elementem procesu zarządzania, gdyż obejmuje ono inne funkcje;
- 4) przywództwo ma ludzki wymiar;
- 5) liderzy muszą charakteryzować się holistycznym podejściem, uwzględniającym różne właściwości, zdolności i możliwości;
- 6) przywództwo jest mistrzowskim opanowaniem umiejętności przewidywania, inicjowania i wdrażania zmian [Dzikowski 2011, s. 15].

W rozważaniach o przywództwie często przewija się liderowanie i organizacyjne uczenie się; liderowanie w kontekście zmian organizacyjnych, uczenie się zaś jako działanie wspomagające sam proces przewodzenia i osobę przywódcy. „Kto ma wiedzę, ten ma autorytet, bez którego trudno wyobrazić sobie przywódcę” [Adair 2008, s. 26]. Także B. Bombała, podkreślając fenomenologię przywództwa, wskazuje na uczenie się, które pozwoli na tzw. rozkwit [Bombała 2010, s. 108 i n.].

Przywództwo w praktyce może być realizowane różnymi metodami, stąd można wymienić:

- przywództwo sytuacyjne – oparte na diagnozowaniu sytuacji i potrzeb organizacji oraz pracowników, elastyczności w stylu przewodzenia (by skutecznie rozwiązać określony problem), współpracy dla osiągnięcia założonych wyników przez odpowiednią komunikację;
- przywództwo transakcyjne – w którym osiąganie celów jest czymś w rodzaju transakcji między przywódcą a podwładnymi. „Coś za coś”;
- przywództwo transformacyjne – w nim przywódca:
  - a) przedstawia wizję rozwoju organizacji,
  - b) motywuje odpowiednio współpracowników do zachowań koniecznych do urzeczywistnienia owej wizji,
  - c) nie tylko zarządza, ale jako lider włącza się w proces zmian niezbędnych do urzeczywistnienia opracowanej wizji, a więc do osiągnięcia sukcesu.

Dlatego też przywódca transformacyjny winien mieć wiele umiejętności, a wśród nich: przewidywania, na czym mają polegać zmiany niezbędne do urzeczywistnienia wizji, szukania nowej drogi prowadzenia działalności, by osiągnąć zakładany cel, zapewnienia zgodności między starymi a nowymi procesami w organizacji, upelnocnienia swych współpracowników, rozumienia samego siebie [Krzakiewicz, Stańda 2011, s. 99].

Są autorzy, którzy wskazują na dalsze kierunki rozwoju teorii przywództwa, wyróżniając trzy jego modele, a mianowicie przywództwo:

- transformacyjne,
- charyzmatyczne,
- wizjonerskie (por. [Bombała 2010, s. 45 i in.]).

B. Bombała, dokonując syntezy poglądów na wymienione formy przywództwa, za jego cechy charakterystyczne uznaje nadzwyczajny poziom realizacji zadań, wynikający z zaangażowania się w sprawę jego zwolenników, troskę o potrzeby rozwojowe swych współpracowników, wsparcie ich w postrzeganiu wizji i motywowanie do zespołowego działania. Przywódca charyzmatyczny to stosunkowo sporadycznie występujący w praktyce model przewodzenia, charakterystyczny dla osób posiadających wyjątkową zdolność oddziaływania na innych, umiejętność dominacji, umiejętność zrozumiałego przekazu swojej wizji, a konkretnie celów do osiągnięcia, przez co pozyskuje współpracowników wyjątkowo energicznych i zaangażowanych. W moim przekonaniu jest to model przewodzenia charakterystyczny dla liderów partii politycznych i organizacji społecznych.

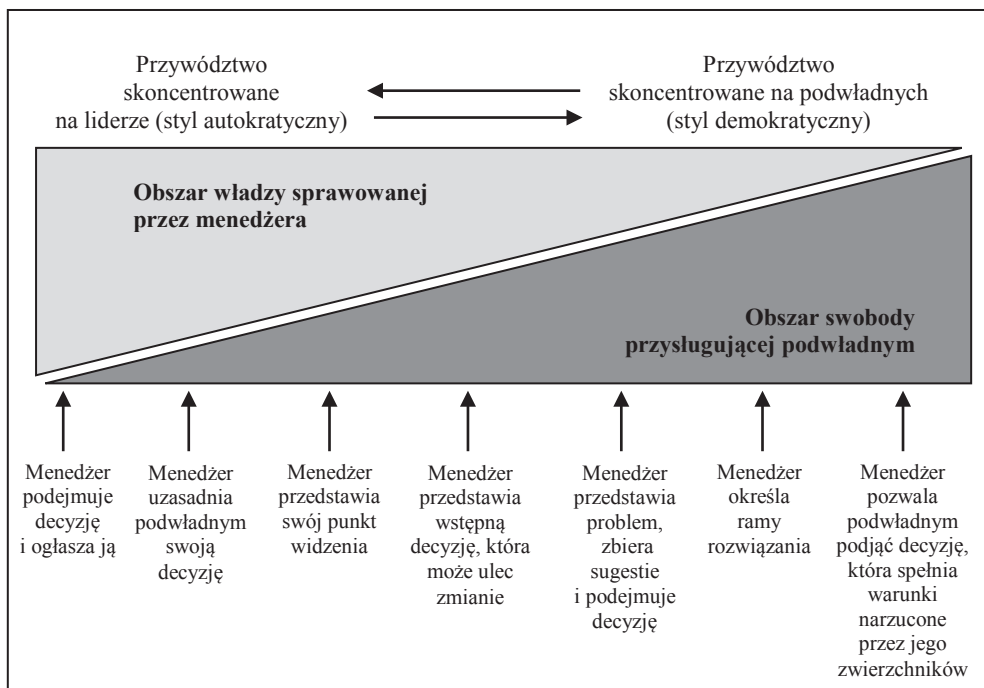
Cechą charakterystyczną przywódców wizjonerów jest „zdolność przywódcy do stworzenia realistycznej, wiarygodnej i atrakcyjnej wizji przyszłości organizacji lub jednostki organizacyjnej, wyrastającej z teraźniejszości i ulepszającej (...)” [Bombała 2010, s. 50]. Dodać tu należy, że owa przyszłość, tkwiąca korzeniami w przeszłości i teraźniejszości organizacji, ma być zmaterializowana w innowacjach, wypracowanych przez pracę zespołową członków organizacji.

### 3. Miejsce komunikacji w przewodzeniu w organizacjach gospodarczych

#### 3.1. Przywództwo w kontekście pracy zespołowej

Uogólniając rozważania zawarte w poprzednim fragmencie, można stwierdzić, że „przywództwo polega na wykorzystaniu grupowego myślenia do tworzenia wspólnych pomysłów i wprowadzania zmian tam, gdzie są potrzebne” [Ryde 2009, s. 13]. Owo grupowe myślenie jest „materializowane” przez rozmowy, w trakcie których myślenie podlega dalszemu rozwojowi. Jak podkreślają J. Hoover i A. Valenti, „przywództwo nie polega na tym, żeby mówić innym, co mają robić [Hoover 2009, s. 38], lecz na takim przekazie komunikatów, na dawaniu przykładu, który spowoduje, że współpracownicy będą w pełni i dobrowolnie zaangażowani w służbę na rzecz dobra organizacji.

Wśród teoretyków przywództwa w organizacjach biznesowych są też tacy, którzy wiążą je ze stylami kierowania. „(...) przywództwo może mieścić się w przedziale od silnie zaangażowanego do *laissez-faire*, czyli od aktywnego do pasywnego” [Avery 2009, s. 37].



Rys. 1. Skala zachowań przywódczych według R. Tannenbauma i W.H. Schmidta

Źródło: [Dzikowski 2011, s. 26].



Stąd można mówić o pewnym kontinuum przywództwa od autorytarnego do demokratycznego [Avery 2009, s. 36 i n.]. W kontekście komunikacji w przywództwie praktyki autokratyczne mogą mieć postać:

- wydawania poleceń, zmuszania,
- wykorzystywania władzy i samodzielnego podejmowania decyzji,
- wywierania nacisku na realizację celów,
- ukierunkowania na zadania i wyniki w horyzoncie krótkoterminowym.

Z kolei praktyki demokratyczne polegają na:

- braniu pod uwagę opinii i odczuć współpracowników,
- konsultacjach, dążeniu do konsensusu w trudnych sprawach,
- ukierunkowaniu na pracowników i właściwe relacje międzyludzkie,
- zespołowym podejmowaniu decyzji,
- ułatwianiu kontaktów,
- dzieleniu się władzą i kontrolą.

Idąc dalej, G.C. Avery, biorąc pod uwagę ewolucję zarządzania w czasie i pewne paradygmaty przewodzenia, formułuje cztery paradygmaty przywództwa [Avery 2009, s. 38], a mianowicie: klasyczny, transakcyjny, wizjonerski i organiczny. W moim przekonaniu wymieniony tu model klasyczny nie jest przewodzeniem, a innym modelem sprawowania władzy, opartym na dominacji i strachu przed kierownikiem.

### **3.2. Przewodzenie, innowacyjne rozwiązania organizacyjne ku przyszłości a instrumenty komunikowania się**

Jak wynika z powyższych rozważań, cechą charakterystyczną pracy przywódcy jest bazowanie na wiedzy współpracowników i tworzeniu zespołów wspomagających przywódcę w różnych działaniach. Z głównej roli komunikacji i zespołowości w przewodzeniu M. Kouzes i B.Z. Posner wyprowadzają „pięć naczelnych zasad wzorcowego przywództwa”, a mianowicie:

- 1) wskazuj właściwą drogę,
- 2) rozbudź wspólną wizję,
- 3) nie bój się zmian,
- 4) pozwól działać innym,
- 5) motywuj i wspieraj [Kouzes, Posner 2010, s. 13].

Zatem przywództwo opiera się także na partycypacji wyzwalającej chęć działania u współpracowników, ukierunkowanych na współdziałanie w realizacji wizji i zakładanych celów. Jeśli przywódca ma do rozwiązania jakiś problem, to oczywiście podejmuje decyzję, czy jest w stanie go sam rozwiązać, czy też wymaga to wsparcia zespołu współpracowników. O wyższości pracy grupowej (zespołowej) nad indywidualnym rozwiązywaniem problemów przesądza wiele specyficznych właściwości grupy, takich jak:

- niewyczerpalna rezerwa idei – repertuar wiadomości i pomysłów zespołu jest szerszy niż pojedynczej osoby i wywołuje przez dzielenie się wiedzą efekt synergii,

- istnienie w grupie rozsądnej krytyki – zgłaszane przez członków zespołu pomysły podlegają ocenie pozostałych członków zespołu przez pryzmat ich doświadczeń praktycznych i wiedzy,
- społeczny bodziec natchnienia – często rozwiązujący problem potrzebuje nie tyle ścisłej informacji, ile okazji do dyskusji, do wyjaśnienia tego, co narodziło się w jego umyśle, a nie zdążyło się jeszcze wyklarować, i jak stwierdzono, proces ten zachodzi najlepiej podczas rozmów, dyskusji, dodatkowo zespół zaspokaja potrzebę komunikowania się,
- podpora twórczego entuzjazmu – grupa ma możliwość zaistnienia dobrego nastroju, optymizmu i wiary w siebie wśród jej członków,
- wyższa siła psychiczna – praca w zespole pomaga przezwyciężyć niepokój związany z aktualnym stanem rozwiązywania problemu. W grupie łatwiej o odebranie się od bieżących spraw i przejście do fazy inkubacji pomysłów (por. [Drevet, Fustier, Kauffman 1975, s. 36-43]).

Oczywiście najbardziej pożądaną formą wspomagania przywódców są zespoły interdyscyplinarne. G. Parker do zalet zespołowego rozwiązywania problemów przez zespoły interdyscyplinarne zalicza:

a) „szybkość – zespoły interdyscyplinarne skracają czas potrzebny na wykonanie określonych prac;

b) złożoność – zespoły interdyscyplinarne zwiększają zdolność organizacji do rozwiązywania złożonych problemów;

c) nastawienie na odbiorcę – zespoły interdyscyplinarne nastawiają zasoby organizacyjne na zaspokojenie potrzeb odbiorców;

d) kreatywność – dzięki zebraniu osób o różnym doświadczeniu i wykształceniu zespoły interdyscyplinarne zwiększają potencjał twórczy organizacji;

e) kształcenie organizacyjne – w porównaniu z osobami nie należącymi do zespołów interdyscyplinarnych ich członkowie łatwiej rozwijają nowe umiejętności techniczne i zawodowe, przyswajają sobie większą wiedzę o innych dyscyplinach i uczą się, jak pracować z ludźmi mającymi różne style pracy zespołowej i reprezentującymi różne uwarunkowania kulturowe;

f) jedyny punkt kontaktowy – zespół interdyscyplinarny zwiększa skuteczność działań obejmujących wiele zespołów, ponieważ jasno określa jedyne źródło informacji i decyzji (...)” [Parker 2007, s. 9].

Kilku autorów z Harvard Business School przywództwo ujmują jako proces współdziałania z zespołami liderów zmian w organizacji i uważa, że przywódcom na najwyższych szczeblach niezbędne są zespoły:

- informacyjne;
- konsultacyjne;
- koordynacyjne;
- decyzyjne [Wageman i in. 2010, s. 53 i n.].

*Zespoły informacyjne* są powoływane z grona menedżerów i liderów zmian, a ich zadaniem jest gromadzenie i dystrybucja wiedzy dotyczącej funkcjonowania

różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Członkowie takich zespołów spotykają się także, aby wysłuchać prezesa-przywódcę o jego propozycjach rozwoju, jego inicjatywach w tym względzie. Po wysłuchaniu mogą wspólnie dojść do określonego punktu widzenia, niezbędnego do koordynacji działań poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników. Efektem tego jest wyższy stopień poinformowania członków zespołu na podstawie przekazu najświeższych danych z różnych komórek organizacyjnych. Takie zespoły są niezwykle efektywne pod warunkiem, że zapewni się atmosferę do dzielenia się wszystkimi ważnymi informacjami, tzn. o sukcesach i błędach, szansach i zagrożeniach.

*Zespoły konsultacyjne* z reguły składają się z menedżerów wyższego szczebla zarządzania. Ich główna funkcja to doradzanie w podejmowaniu przez przywódcę kluczowych decyzji, dotyczących zachowania organizacji na rynku, reakcji na możliwość wejścia w alianse, możliwe fuzje i zagrożenie wrogim przejęciem. W odróżnieniu od zespołów informacyjnych zespoły konsultacyjne w większym stopniu dyskutują i dają ich członkom większą okazję do organizacyjnego uczenia się. Dzięki zgłaszanym pomysłom nie tylko określają zawartość poszczególnych procesów informacyjnych, ale także przyczyniają się lepszemu skoordynowaniu obiegu informacji w przedsiębiorstwie. W porównaniu z zespołami informacyjnymi wymagają nie tylko umiejętności w zakresie doboru członków, ale też organizacji przebiegu obrad, a to już spoczywa na barkach przywódcy.

*Zespoły koordynacyjne* wspólnie z przywódcą koordynują działania o charakterze strategicznym.

*Zespoły decyzyjne* wspierają przywódców w dokonywaniu wyboru tych wariantów, które są najkorzystniejsze dla firmy. Zespół oczywiście nie ma uprawnień decyzyjnych, a pełni funkcje pomocnicze przez analizę różnych rozwiązań przez pryzmat różnych czynników oceny. Czasem jego propozycje mogą prowadzić do znaczących zmian w stosunku do otoczenia, jak również zmian wewnątrz organizacji, w tym w aspektach uprawnień na różnych szczeblach piramidy organizacyjnej, a więc nowego podziału władzy.

R. Ryde wprost twierdzi, że „przywództwo polega na wykorzystaniu procesu grupowego myślenia do tworzenia wspaniałych pomysłów i wprowadzania zmian tam, gdzie są potrzebne” [Ryde 2009, s. 13]. Także komunikacja interpersonalna, a więc „rozmowa, to proces, podczas którego myślenie się rozwija. To próba ognia, w której pomysły powstają i przybierają kształt” [Ryde 2009].

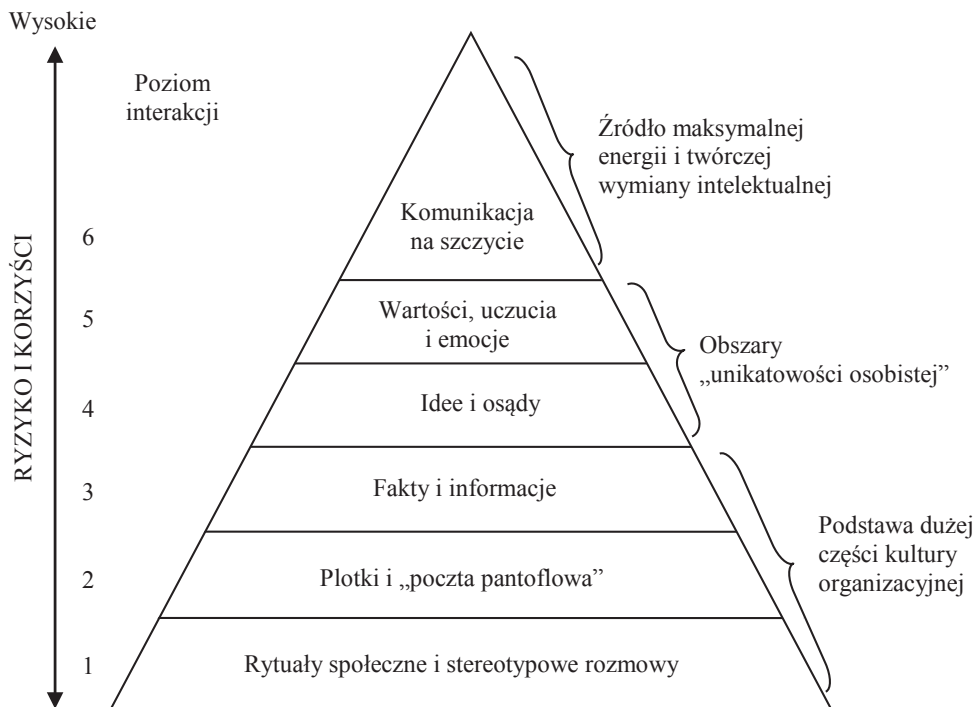
Zatem wszelkie techniki komunikacji interpersonalnej, a szczególnie metody komunikacji zespołowej ukierunkowane na twórcze rozwiązywanie problemów organizacyjnych, są także narzędziami wspomagającymi przewodzenie.

Stąd w komunikacyjnym wsparciu przywództwa można wymienić grupy metod *stricte* komunikacyjnych oraz technik pomocniczych, które są w ich ramach wykorzystywane. I tak:

1) w komunikacji interpersonalnej jako techniki pomocnicze można wskazać rozmowę, dyskusję, perswazję itd.;

2) w komunikacji zespołowej jako techniki pomocnicze można np. wymienić: metodę obrad i wszystkie jej pochodne, metody inwentyczne (heurystyczne), metody informatyczne, jak np. group-teamWare, telekonferencje, wideokonferencje, metody wspomagające otwartość w procesach komunikacyjnych, np. Grupa T. itp.

M. Williams wskazuje, że przewodzeniu, podobnie jak innym formom sprawowania kierowniczej funkcji, towarzyszy zarówno ryzyko porażek, jak i możliwość osiągania korzyści (por. rys. 2). Cenne jest to, że spodziewane korzyści wiąże z komunikacją, która jego zdaniem jest warunkiem skutecznego przywództwa i swymi korzeniami tkwi w kulturze danej organizacji.



Rys. 2. Korzyści z przewodzenia, komunikacja a kultura organizacji

Źródło: [Williams 2009, s. 33].

Można więc wyciągnąć wniosek, że przewodzenie może mieć miejsce tylko w organizacjach o wysokiej kulturze, a cechą tej kultury jest intensywna komunikacja, pozwalająca na rozwój i wykorzystanie wiedzy.

## 4. Podsumowanie

Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, że w przewodzeniu przede wszystkim wykorzystuje się komunikację interpersonalną. Oczywiście tak nie jest, bowiem wykorzystanie w komunikowaniu systemów informatycznych jest coraz bardziej znaczące i w perspektywie czasowej ich rola w przewodzeniu i zarządzaniu będzie wzrastała. Jednak podzielam pogląd J. Jasika, że w przewodzeniu wykorzystanie informatyki napotyka pewne bariery. „Wpływa na to szereg czynników, do których należą między innymi:

- ograniczenia systemu kodowania informacji, wynikające z faktu, że nie da się opisać wszystkich szczegółów otaczającej nas rzeczywistości przy pomocy skończonej liczby znaków;
- ograniczenia techniczne systemu informatycznego (...);
- ograniczone możliwości percepcji informacji przez ludzi stanowiących zasadniczy element systemu informacyjnego każdej organizacji” [Jasik 2011, s. 196].

Stąd moim zdaniem osiągnięcie ambitnych celów organizacji oparte nadal będzie na komunikacji werbalnej, przede wszystkim zespołowej, otwartej i sprzyjającej wymianie wiedzy i heurystycznym przetworzeniu jej na innowacje i zmiany.

## Literatura

- Adair J., *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Avery C.G., *Przywództwo w organizacjach*, PWE, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Przywództwo – wybrane, aktualne koncepcje i prognozy*, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Źródła sukcesu organizacji, Sopot 2011, nr 4/2.
- Blanchard K., Ridge G., *Jak zwyciężać w pracy. Przywództwo wyższego stopnia w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Bombała B., *Fenomenologia zarządzania – przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Drevet A., Fustier M., Kauffman A., *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975.
- Dzikowski P., *Przywództwo w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
- Hoover J., *Uwolnić potencjał liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Jasik J., *Wpływ zarządzania komunikacją na proces doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji*, red. E. Skrzypek, Lublin 2011.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Krzakiewicz K., Stańda A., *Przywództwo w organizacji zorientowanej na sukces*, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Strategie sukcesu organizacji, Sopot 2011, nr 4/3.
- Levinson H., *Psychologia przywództwa*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Parker G., *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007.

- Ryde R., *Istotą przywództwa jest rozmowa*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Stelmach W., *Władza i kierowanie*, Placet, Warszawa 2010.
- Tracy B., *Jak przewodzią najlepsi liderzy*, MT Biznes, 2010.
- Wageman R., Nunes D.A., Burruss J.A., Hackman J.R., *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Williams M., *Przywództwo w świecie biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

## FORCES AS A TOOL OF LEADERSHIP SUPPORT

**Summary:** The article concerns one of the forms of exercise managerial function which is leadership. Then based on the literature there are presented selected concepts and basic leadership dimensions, such as the way of decision making against the creation of future solutions. In this context, the role of communication, including assisting managers by specialized task forces, have been taken into account.

**Keywords:** manager, leader, decision making, task forces to assist leaders.