

Authors' contribution/  
Wkład autorów:  
A. Study design/  
Zaplanowanie badań  
B. Data collection/  
Zebranie danych  
C. Statistical analysis/  
Analiza statystyczna  
D. Data interpretation/  
Interpretacja danych/  
E. Manuscript preparation/  
Przygotowanie tekstu  
F. Literature search/  
Opracowanie  
piśmiennictwa  
G. Funds collection/  
Pozyskanie funduszy

**LEADERSHIP IN ORGANISATIONS: CHARACTERISTICS,  
IMPORTANCE, METHODS OF MANAGEMENT IN DIFFERENT  
SECTORS**

**PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI: CHARAKTERYSTYKA, ZNACZENIE,  
SPOSÓB ZARZĄDZANIA W POSZCZEGÓLNYCH SEKTORACH**

**Nikodem Patejczyk**<sup>1(A,B,C,D,E,F,G)</sup>, **Edgar Krzysztof Kobos**<sup>1(A,B,C,D,E,F,G)</sup>

<sup>1</sup> Collegium of Management and Finance, Kozminski University, Poland  
Kolegium Zarządzania i Finansów, Akademia Leona Koźmińskiego, Polska

Citation:

Patejczyk, N., Kobos, E. K., (2022). Leadership in organisations: characteristics, importance, methods of management in different sectors. / Przywództwo w organizacji: charakterystyka, znaczenie, sposób zarządzania w poszczególnych sektorach. *Economic and Regional Studies*, 15(2), 237-249. <https://doi.org/10.2478/ers-2022-0016>

REVIEW ARTICLE

JEL code: M01

Submitted:  
March 2022

Accepted:  
May 2022

Tables: 0  
Figures: 0  
References: 16

ARTYKUŁ PRZEGLĄDOWY

Klasyfikacja JEL: M01

Zgłoszony:  
marzec 2022

Zaakceptowany:  
maj 2022

Tabele: 0  
Rysunki: 0  
Literatura: 16

**Abstract**

**Subject and purpose of work:** The aim of the article is to organize the creativity of the researchers in the field of leadership. The phenomenon of leadership is present in all the organizations and structures, both official and informal.

**Materials and methods:** For the preparation of the article, scientific publications published in the 21st century and the last quarter of the 20th century were analyzed.

**Results:** An effective leader can build a team or institution from scratch, and an ineffective leader can lead to its collapse. As leaders vary, researchers have proposed several different typologies of leaders.

**Conclusions:** The scientific achievements so far developed by independent researchers in the analyzed area over the last 50 years enable effective verification of the activities of team managers. In the future, research should be undertaken to determine the impact of the COVID-19 pandemic on the way in which leadership functions are carried out.

**Keywords:** leader, management, leadership, manager

**Streszczenie**

**Przedmiot i cel pracy:** Celem artykułu jest uporządkowanie dotychczasowej twórczości badaczy w zakresie przywództwa. Zjawisko przywództwa jest obecne we wszystkich organizacjach i strukturach, zarówno oficjalnych jak i nieformalnych.

**Materiały i metody:** Do przygotowania artykułu zostały przeanalizowane publikacje naukowe opublikowane w XXI wieku i ostatnim ćwierćwieczu XX wieku.

**Wyniki:** Efektywny lider może zbudować zespół lub instytucję od postaw, a nieefektywny doprowadzić ją do upadku. Liderzy różnią się a dotychczasowi badacze zaproponowali kilka odmiennych typologii przywódców.

**Wnioski:** Dotychczasowy dorobek naukowy wypracowany przez niezależnych badaczy w analizowanym zakresie na przestrzeni ostatnich 50 lat umożliwia efektywną weryfikację działań osób zarządzających zespołami. W przyszłości należy podjąć badania w kierunku ustalenia wpływu pandemii COVID-19 na sposób realizowania funkcji przywództwa.

**Słowa kluczowe:** lider, przywództwo, zarządzanie, menedżer

**Address for correspondence/ Adres korespondencyjny:** Nikodem Patejczyk, MA (ORCID 0000-0002-2121-6842), e-mail: [nikodem.patejczyk@gmail.com](mailto:nikodem.patejczyk@gmail.com), Edgar Krzysztof Kobos, MA (ORCID 0000-0003-4127-0827), e-mail: [edgar.kobos@gmail.com](mailto:edgar.kobos@gmail.com), Collegium of Management and Finance, Kozminski University, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, Poland; +48 22 519 21 00.

**Journal included in:** ERIH PLUS; AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Whitelist; CNKI Scholar; CNPIEC - cnpLINKer; EBSCO Discovery Service; EBSCO-CEEAS; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2020: 100,00; J-Gate; KESLI-NDSL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education 2021: 20 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TNet; WanFang Data; WorldCat.  
**Copyright:** © The Authors, 2022. **Publisher:** John Paul II University of Applied Sciences in Białá Podlaska, Poland.

## Introduction

Every form of organisation of public life, functioning of state administration, private and social enterprises is connected with the existence and functioning of the phenomenon of leadership. Leadership is exercised by a leader who assumes the characteristics of a manager, organiser, leader. The function of a leader includes the necessity to use the attributes of power. With the help of power attributes, the behaviour of a social group whose members are subject to the leader is shaped (Reber, 2000, p. 64-8). The meaning of the concept of leadership does not have a single interpretation, but there are other related notions such as: the ability to influence people under the leadership, to motivate colleagues, to administer the functioning of a given group of people/institutions, to set goals, to create a team and to establish trust (Ciekanowski, 2011).

The phenomenon of leadership exists in all formal structures as well as in informal ones. The concept of a leader is similar in meaning to a ruler, but the difference between these figures is significant. Groups led by a leader are, as a rule, formed freely and are based on the leader's discretion as group leader. The ruler enforces subordination among his "followers" and implementation of his own will. From the perspective of a member of a managed group, belonging to the team and carrying out the tasks of the leader is not obligatory, while in the case of the team of the ruler, carrying out orders is obligatory, and the group member's will to leave such a team is not always sufficient. A leader is recruited among group members because of his personality traits and the authority he has among group members. Depending on the size and task-oriented nature of the group, the leader is responsible for proper communication, cooperation, unity, and the creation and implementation of development strategies. The concepts of leader and leader are synonymous. (Herman, 1998, p. 297-313).

The environment in which a leader develops and the style in which he or she presents these skills are what makes the difference. The conditions for developing leadership qualities are not the same in each institution or organisation. What is crucial is their current financial, social situation and their relationship with their immediate surrounding. Therefore, the leadership of institutions from the state sector looks different. Leadership of a private or so-called "third sector" organisation is even more different. Many definitions of leadership are created due to the multifaceted nature of the entire phenomenon of management. The contemporary scientific output contains various descriptions of these facts. These descriptions contain common elements, as well as those that differentiate them and make it difficult to establish a single, complete and correct explanation of the leadership phenomenon. Among others, the definition proposed by Ricky W.

## Wprowadzenie

Każda forma organizowania życia publicznego, funkcjonowania administracji państwowej, przedsiębiorstw prywatnych i społecznych powiązana jest z istnieniem i funkcjonowaniem zjawiska przywództwa. Przywództwo (ang. leadership) sprawowane jest przez przywódcę, który przyjmuje cechy charakterystyczne dla kierownika, menedżera, organizatora, lidera. Funkcja przywódcy obejmuje konieczność posługiwania się atrybutami władzy. Za pomocą atrybutów władzy kreowane są zachowania grupy społecznej, której członkowie podlegają przywódcy (Reber, 2000, s. 64-8). Znaczenie pojęcia przywództwa nie ma jednej wykładni, ale z pojęciem tym powiązane są kolejne takie jak: umiejętność wywierania wpływu na osoby objęte przywództwem, motywowanie współpracowników, administrowanie funkcjonowaniem danej grupy ludzi/institucji, wyznaczanie celów, tworzenie zespołu i zaufania (Ciekanowski, 2011).

Zjawisko przywództwa istnieje we wszystkich strukturach formalnych, a także w tych nieformalnych. Pojęcie przywódcy jest zbliżone znaczeniowo do władcy, jednak różnica pomiędzy tymi postaciami jest znacząca. Grupy prowadzone przez przywódcę co do zasady tworzą się swobodnie i opierają na uznaniowości przywódcy jako lidera grupy. Władca wymusza podległość wśród swoich „zwolenników” i realizację przez nich własnej woli. Z perspektywy członka zarządzanej grupy, przynależność do zespołu i realizacja zadań przywódcy nie jest obowiązkowa, a w przypadku zespołu władcy wykonywanie poleceń jest obligatoryjne, a do opuszczenia takiego zespołu nie zawsze wystarcza wola członka grupy. Przywódca rekrutuje się wśród członków grupy z uwagi na jego cechy osobowościowe i autorytet, jaki ma wśród członków grupy. W zależności od rozmiarów i charakteru zadaniowego danej grupy, lider odpowiada za właściwą komunikację, współpracę, jedność, a także tworzenie i wdrażanie strategii rozwoju. Pojęcia przywódcy i lidera są pojęciami tożsamymi (Herman, 1998, s. 297-313).

Kwestią odróżniającą pozostaje środowisko, w którym kształtuje się przywódca oraz styl w jakim te umiejętności prezentuje. Otóż bowiem uwarunkowania do rozwoju cech przywódczych nie we wszystkich instytucjach czy organizacjach są takie same. Kluczowa jest ich aktualna sytuacja finansowa, społeczna czy w kwestiach relacji ze swoim najbliższym otoczeniem. Dlatego też inaczej wygląda przewodzenie instytucji z sektora państwowego. Jeszcze odmienną specyfikacją cechuje się zarządzanie organizacją prywatną lub z tzw. „trzeciego sektora”. Wiele definicji przywództwa jest spowodowane wielowątkowością całego zjawiska zarządzania. Współczesny dorobek naukowy zawiera różne opisy tego prawidła. Opisy te zawierają elementy wspólne, a także takie, które różnicują je i utrudniają ustalenie jednego, pełnego

Griffin is widely recognised: "Leadership is both a process and a property. As a process, leadership is the use of influence, without resorting to coercive means, with the intention of shaping the goals of the group or organisation, motivating behaviour aimed at achieving those goals". (Griffin, 2004)

### Characteristics of leadership

The definition of leadership is not clear-cut, and so is its categorization, characteristics, division and types. Researchers to date have addressed this issue and have prepared and proposed various explications of leadership. John C. Maxwell (Maxwell, 2014), in his research work listed and described 5 levels of leadership:

– **Level 1:** "The post, the place that you have to visit, but it is not worth staying in. Entitlements. People follow you because they have to."

This is the lowest level. The subordinates only perform their basic duties. It is very difficult to get anything more from them. Leaders at this level are rarely able to convince employees to commit to more than the minimum. Level 1 leaders will find it particularly difficult to work with people who are relatively independent, which belong to groups such as experts and young people, but also volunteers.

– **Level 2:** "Consent, you cannot lead people you do not like. Relationships. People follow you of their own free will."

Subordinates are more cooperative than at the lowest level because their motivation and willingness to engage does not come from servile subordination, but from sincere affection for the leader. Level two leaders are better at motivating their employees and also focus on building good relationships between individual team members. John C. Maxwell writes: 'You can like people without leading them, but you cannot lead people if you do not like them'.

– **Level 3:** "Effectiveness, efficiency differentiates true leaders from those with high aspirations. Results. People follow you because you do something for the organisation."

At this level, organisations focus on the achievement of goals, as well as the effects and results of undertaken actions. Subordinates begin to not only like the leader, but also appreciate the leader's contribution and commitment to the organisation. A Level 3 leader focuses on generating and implementing ideas that enhance the performance of the entire team.

– **Level 4:** "Development of subordinates, formation of leaders in their own team extends the influence of the leader. Teaching leadership. People follow you because you do something for them."

A Level 4 leader, in addition to being likable and developing the organisation, also supports the

i prawidłowego objaśnienia fenomenu przywództwa. Powszechnie uznawana jest m. in. definicja zaproponowana przez Ricky'ego W. Griffina: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów”. (Griffin, 2004)

### Charakterystyka przywództwa

Określenie definicji przywództwa nie jest jednoznaczne, podobnie jest z jego kategoryzacją, charakterystyką, podziałem i rodzajami. Dotychczasowi badacze podjęli się tego zagadnienia, przygotowali i zaproponowali różne objaśnienia przywództwa. John C. Maxwell (Maxwell, 2014), w swojej pracy badawczej wyszczególnił i opisał 5 poziomów przywództwa:

– **Poziom 1:** „Stanowisko, miejsce to trzeba odwiedzić, nie warto jednak na nim pozostawać. Uprawnienia. Ludzie idą za tobą, bo muszą.”

Jest to najniższy poziom. Podwładni wykonują tylko swoje podstawowe obowiązki. Bardzo trudno uzyskać od nich cokolwiek więcej. Przywódcy znajdujący się na tym poziomie rzadko potrafią przekonać pracowników do zaangażowania większego niż minimalne. Liderzy poziomu pierwszego napotykają szczególne trudności podczas współpracy z osobami o względnie dużej niezależności, z grup takich jak eksperci i młodzież, ale również wolontariusze.

– **Poziom 2:** „Przyzwolenie, nie można przewodzić ludziom, których się nie lubi. Relacje. Ludzie idą za tobą z własnej woli.”

Podwładni są skłonni do większej współpracy niż na najniższym poziomie, ponieważ ich motywacja i chęć do zaangażowania nie płynie z podległości służebnej, ale ze szczerzej sympatii wobec przywódcy. Liderzy poziomu drugiego lepiej motywują swoich pracowników, a także skupiają się na budowaniu dobrych relacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. John C. Maxwell pisze: „Możesz lubić ludzi, nie przewodząc im, ale nie możesz przewodzić ludziom, jeśli ich nie lubisz”.

– **Poziom 3:** „Skuteczność, skuteczność działania odróżnia prawdziwych przywódców od tych o wysokich aspiracjach. Rezultaty. Ludzie idą za tobą, bo robisz coś dla organizacji.”

Na tym poziomie organizacje skupiają się na realizacji celów, a także efektach i rezultatach podejmowanych działań. Podwładni zaczynają nie tylko lubić lidera, ale także doceniać jego wkład i zaangażowanie w rozwój organizacji. Przywódca poziomu trzeciego skupia się na generowaniu i wprowadzaniu w życie pomysłów, które zwiększają wydajność całego zespołu.

– **Poziom 4:** „Rozwój podwładnych, kształcenie liderów we własnym zespole rozszerza wpływy

personal and professional development of his subordinates. He makes the right decisions about the development of the organisation considering the developmental ambitions of his subordinates and is able to integrate them with the needs of the organisation. John C. Maxwell writes: "The greatness of leaders is not due to their power, but to their ability to transfer it to others".

- Level 5: "Personal authority, the pinnacle of leadership is carrying leaders to level four. Reputation. People follow you because they value you for who you are and what you stand for."

This is the highest level. Leaders at this level are characterised by outstanding leadership skills and are able to carry their subordinates up to level four. Leaders at Level 5 are the most successful professionally and generally lead structurally complex organisations. Through their character traits and the effectiveness of their actions, these leaders are complete authorities in the eyes of their subordinates. John C. Maxwell is not the only researcher who has tackled the topic of leadership. Stanisław Mika (Mika, 1987) listed three basic styles of managing subordinates:

- autocratic style:

Leaders operating according to the autocratic style do not consult their decisions with team members, but instead they make them independently. They perceive subordinates rather negatively, as a rule, they give orders and enforce them. They prefer penalties and deductions to bonuses or rewards. They expect total submission from employees. They instil fear in employees. This style works well in uniformed formations, as well as in managing a group of unskilled workers. Subordinates have low morale, do not feel attached to the leader, and are not satisfied with their work. This style is most similar to Maxwell's Level 1 leadership.

- democratic style:

Leaders operating according to the democratic style consult their decisions with team members. Decisions are made by the leader, but all team members have a say in the decision-making process, and the leader takes their opinions into account when making decisions. These employees are willing to engage in work and their motivation is high. The quality of work is better than with the autocratic style and employee satisfaction is very high. This style is dedicated to leaders who lead teams of highly skilled experts.

- liberal style:

Liberal style leaders give their subordinates almost complete freedom and do not verify the work of their subordinates. Under such conditions, employees often develop an additional, informal structure, led by an informal leader who, despite the lack of formal authority, is characterised by autocratic tendencies. The effectiveness of a team led in a liberal way is low and the satisfaction and morale of the team

przywódcy. Uczenie przywództwa. Ludzie idą za tobą, bo robisz coś dla nich."

Przywódca poziomu czwartego ponadto, że jest sympatyczny i rozwija organizację, wspiera również rozwój osobisty i zawodowy swoich podwładnych. Podejmuje trafne decyzje co do rozwoju organizacji, uwzględniając przy tym ambicje rozwojowe podwładnych i potrafi połączyć je z potrzebami organizacji. John C. Maxwell pisze: „Wielkość przywódców nie wynika z ich władzy, lecz z umiejętności przekazywania jej innym."

- Poziom 5: „Osobisty autorytet, szczytowym osiągnięciem w przywództwie jest dźwiganie liderów do poziomu czwartego. Reputacja. Ludzie idą za tobą, bo cenią cię za to, kim jesteś i co sobą reprezentujesz."

Jest to najwyższy poziom. Przywódcy na tym poziomie wyróżniają się wybitnymi zdolnościami liderскими i potrafią doprowadzić swoich podwładnych aż do poziomu czwartego. Liderzy poziomu piątego osiągają największe sukcesy zawodowe i co do zasady stoją na czele rozbudowanych strukturalnie organizacji. Poprzez cechy charakteru i efektywność ich działań, przywódcy Ci są pełnymi autorytetami w oczach swoich podwładnych.

John C. Maxwell to nie jedyny badacz, który podjął się tematyki przywództwa. Stanisław Mika (Mika, 1987) wyszczególnił trzy elementarne style zarządzania podwładnymi:

- styl autokratyczny:

Przywódcy operujący według stylu autokratycznego nie konsultują swoich decyzji z członkami zespołu, ale podejmują je samodzielnie. Podwładnych postrzegają raczej negatywnie, co do zasady wydają polecenia i egzekwują ich wykonywanie. Preferują stosowanie kar i potrażeń zamiast premii czy nagród. Oczekują całkowite podporządkowania ze strony pracowników. Wzbudzają strach w pracownikach. Styl ten sprawdza się w formacjach mundurowych, a także w zarządzaniu grupą niewykwalifikowanych pracowników. Podwładni mają niskie morale, nie czują przywiązania do lidera, nie są zadowoleni z pracy. Styl ten najbardziej zbliżony jest do przywództwa poziomu pierwszego według Maxwella.

- styl demokratyczny:

Przywódcy operujący według stylu demokratycznego konsultują swoje decyzje z członkami zespołu. Decyzje podejmowane są przez lidera, ale wszyscy członkowie zespołu mają udział w procesie decyzyjnym, a przywódca uwzględnia ich opinie w podejmowaniu decyzji. Pracownicy Ci chętnie angażują się w pracę, a ich motywacja jest wysoka. Jakość pracy jest lepsza niż w przypadku stylu autokratycznego, a zadowolenie pracowników jest bardzo wysokie. Styl ten dedykowany jest liderom, którzy przewodzą zespołom złożonym z wysoko wykwalifikowanych ekspertów.

- styl liberalny:

Przywódcy stylu liberalnego oddają swoim podwładnym niemal pełną swobodę i nie weryfikują pracy swoich podwładnych. W takich warunkach

members are also kept at a very low level. This style is destructive for the whole group.

In the second half of the 1980s, the American researcher B. Bass (Bass, 1985) proposed a distinction between transformational and transactional leadership:

– transactional leadership:

Transactional leadership implies that the leader collaborates with subordinates on an exchange basis. Employees in this exchange provide work time (availability and readiness to work), work understood as concrete actions and skills necessary to complete the tasks set by the leader. In turn, the leader in the transactional system offers resources to group members such as remuneration, as well as the assurance of secure (stable) employment. In this system there are both rewards and punishments. Employees perform their duties independently, but if the efficiency or quality of work is not up to par, then the leader intervenes. The essence lies in the constant exchange of resources between the leader and the members of the managed group.

– transformational leadership:

Transformational leadership involves the leader working with subordinates in a different way: the leader makes efforts to mobilise employees so that they want to work more than it is indicated by the formal requirements. A transformational leader constantly builds a sense of belonging to the organisation and motivates them to develop personally and professionally. Moreover, in this system, non-formal activity (beyond contractual requirements) of employees is important. It is stimulated by the leader in order to increase subordinates' involvement in the development of the organisation. The essence lies in the citizenship behaviours implemented by employees and encouraged by the leader.

Contemporary researchers have made a meaningful distinction between the concepts of manager and leader (entrepreneur). Andrzej K. Koźmiński and others (Koźmiński, Latusek-Jurczak, Jemieliński, 2014) compared both styles of operation in detail and described their characteristics:

– manager:

The most appropriate synonym for the term “manager” would be, in the context of this division, the word “administrator”. This person focuses primarily on ensuring the continuity of the organisation. The aim of the manager is to keep the organisation running at the level at which it currently is. The manager focuses on procurement, continuity of supply, ensuring work safety. He is more interested in keeping the organisation as it is today and preventing losses. An example of such a manager could be the office manager in a micro company. The responsibilities and interests of this person are to ensure the correct circulation of documentation in the company, cleanliness, functionality of all equipment, as well as office supplies and refreshments.

pracownicy często wytwarzają dodatkową, nieformalną strukturę, której przewodzi nieformalny lider, który pomimo braku formalnych umocowań, wyróżnia się skłonnościami typowymi dla stylu autokratycznego. Efektywność pracy zespołu prowadzonego w sposób liberalny jest niewielka, a zadowolenie i morale członków zespołu również utrzymują się na bardzo niskim poziomie. Styl ten jest destruktywny dla całej grupy.

W II połowie lat 80 XX wieku amerykański badacz B. Bass (Bass, 1985) zaproponował podział na przywództwo transformacyjne i transakcyjne:

– przywództwo transakcyjne:

Przywództwo transakcyjne zakłada współpracę lidera z podwładnymi na zasadzie wymiany. Pracownicy w tej wymianie dostarczają czas pracy (dyspozycyjność i gotowość do działania), pracę rozumianą jako konkretne działania i umiejętności niezbędne do zrealizowania zadań stawianych przez lidera. Z kolei przywódca w systemie transakcyjnym oferuje członkom grupy zasoby takie jak wynagrodzenie, a także zapewnienie bezpiecznego (stabilnego) zatrudnienia. W systemie tym występują zarówno nagrody jak i kary. Pracownicy wykonują swoje obowiązki samodzielnie, jeżeli jednak efektywność bądź jakość pracy nie jest zgodna z wymogami, wówczas lider podejmuje interwencję. Istotą jest samo prowadzenie ciągłej wymiany zasobów pomiędzy liderem i członkami zaawadywanej grupy.

– przywództwo transformacyjne:

Przywództwo transformacyjne zakłada współpracę lidera z podwładnymi w inny sposób: lider podejmuje wysiłki na rzecz aktywizowania pracowników, aby chcieli oni pracować więcej, niż wynika to z wymogów formalnych. Przywódca transformacyjny stale buduje poczucie przynależności do organizacji, a także motywuje ich do rozwoju osobistego i zawodowego. Ponadto, w systemie tym ważna jest aktywność poza formalna (wykraczająca poza wymogi wynikające z umów) pracowników, która stymulowana jest przez lidera w celu zwiększenia zaangażowania podwładnych w rozwój organizacji. Istotą są zachowania obywatelskie realizowane przez pracowników, a motywowane przez lidera.

Współcześni badacze rozgraniczyli znaczeniowo pojęcia menedżera i przywódcy (przedsiębiorcy). A. K. Koźmiński i inni (2014), szczegółowo porównali oba style działania i opisali ich charakterystykę:

– menedżer:

Najwłaściwszym synonimem pojęcia „menedżer” będzie w rozumieniu tego podziału słowo „administrator”. Osoba ta skupia się przede wszystkim na zapewnieniu ciągłości funkcjonowania organizacji. Celem menedżera jest utrzymanie organizacji na takim poziomie, na jakim się znajduje. Menedżer skupia się na zaopatrzeniu, ciągłości dostaw, organizacji bezpieczeństwa pracy. Bardziej niż rozwój interesuje go utrzymanie organizacji w takim stanie, w jakim znajduje się obecnie i niedopuszczenie do strat.

- **entrepreneur:**

He/she focuses primarily on the constant search for new opportunities to develop the organisation. The entrepreneur motivates his/her co-workers to commit more than formally required, as this will help to develop both the group as a whole and the individual members who comprise it. The entrepreneur makes increased efforts to increase efficiency. The owner (president) of a micro company may be an example of such a leader. This person's responsibilities and interests include expansion, seeking new growth opportunities, inspiring change and increasing the resources of the organisation.

### **The roles played by leaders in an organisation**

Changeability is an intrinsic part of any organisation. Businesses are constantly changing in ways that are independent of the frequency of time. Various types of modifications and improvements are made at any time and intervals in the business world that surrounds us. Changes in strategy in the conduct of investment activity, in the way goals set for employees are modified and enforced, or in the implementation of innovative products in branch markets are dictated by the dynamics of the changing environment in which a company finds itself. And the time and place of modification of market conditions is ambiguous and difficult to pinpoint in terms of a specific time frame. Particularly in today's age of digital technology, which is being systematically implemented to meet the expectations of its customers. However, this does not mean that specialised business management experts in the form of owners, directors or managers are not able to monitor current trends by means of precise and detailed analyses. On their basis, they can draw conclusions and assess what the future holds for the organisation they lead. Of course, as mentioned above, the expected date of change is arbitrary. It allows, however, to prepare a strategy and an action plan enabling a specific organisation to secure itself in an appropriate way. And what follows is a flexible response to the changing conditions of its environment.

To ensure the success of this project, the organisation needs the right person to fulfil the needs of the market and consumers and also, on occasion, she will combine the interests of lower-level employees from different areas of the company's

Przykładem menedżera może być dyrektor biura w mikro firmie. Zakres obowiązków i zainteresowań tej osoby to zapewnienie prawidłowego obiegu dokumentacji w przedsiębiorstwie, zapewnienie czystości, funkcjonalności wszystkich urządzeń, a także materiałów biurowych i napojów.

- **przedsiębiorca:**

Najwłaściwszym synonimem pojęcia „przedsiębiorca” będzie w rozumieniu tego podziału słowo „przywódca”. Osoba ta skupia się przede wszystkim na nieustannym poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju organizacji. Przedsiębiorca motywuje swoich współpracowników do zaangażowania większego aniżeli wynika to z formalnych umów, ponieważ pomoże to w rozwoju zarówno całej grupy jak i poszczególnych członków, którzy ją tworzą. Przedsiębiorca podejmuje wzmożone wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności. Przykładem przywódcy może być właściciel (prezes) mikro firmy. Zakres obowiązków i zainteresowań tej osoby to ekspansja, poszukiwanie nowych możliwości rozwojowych, inspirowanie zmian i powiększenia zasobów organizacji.

### **Role odgrywane przez liderów w organizacji**

Zmienność jest nieodłączną częścią każdej organizacji. Przedsiębiorstwa ulegają ciągłym przemianom w sposób niezależny od częstotliwości czasu. Różnego rodzaju modyfikacje i ulepszenie są dokonywane w dowolnych momentach i przedziałach czasowych w otaczającym nas świecie biznesu. Zmiany strategii w prowadzeniu aktywności inwestycyjnej, sposobie modyfikacji i egzekwowania celów wyznaczonych pracownikom czy też wdrażaniu produktów innowacyjnych na rynki branżowe są podyktowane dynamiką zmiany otoczenia, w którym dana firma się znajduje. A czas i miejsce modyfikacji uwarunkowań rynkowych jest niejednoznaczny i trudny do dokładnego sprecyzowania, jeśli chodzi o konkretny zakres czasowy. W szczególności w dzisiejszej dobie rozwoju technologii cyfrowych, które są systematycznie wdrażane by spełnić oczekiwania swoich klientów. Nie oznacza to jednak, że wyspecjalizowani eksperci w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w osobie właścicieli, dyrektorów czy też menedżerów nie są w stanie na podstawie dokładnych i szczegółowych analiz na bieżąco sprawdzać aktualnie panujących trendów. Na ich podstawie, mogą wyciągnąć wnioski i dokonać oceny, jaka przyszłość stoi przed organizacją, którą kierują. Oczywiście jak już wyżej wspomniano przewidywany termin przemian jest umowny. Pozwala natomiast przygotować strategię i plan działania umożliwiającą konkretnej organizacji w sposób odpowiedni się zabezpieczyć. A co za tym elastycznie reagować na zmienne uwarunkowania swojego otoczenia.

Aby zapewnić powodzenie temu projektowi organizacja potrzebuje odpowiedniej osoby, która zrealizuje potrzeby rynku i konsumentów. A także

organisational structure. Therefore, it is not an exaggeration to say that such a person should have leadership skills and be a kind of inspiration for others. And as such a person we can undoubtedly consider managers. They are the liaison officers who ensure an effective level of organisational communication between the management and the lower level employees. They receive instructions from the highest authorities and directors, which they must delegate to other organisational divisions and enforce them. And the tasks are varied and often different from their predecessors. Not to mention the level of difficulty and complexity. The ability to complete a variety of goals, coupled with the search for solutions to tensions and methods to mobilise employees to achieve the desired results, allows a manager to be recognised as a leader who makes the company operate successfully. According to Michael Williams (Wilmanowicz, 2012, p. 120-121), effective organisational leadership is manifested through the following factors and behaviours:

1. Setting an example for others.
2. Building commitment that creates trust and cohesion.
3. Inspiring people to take action and seeking out future leaders.
4. Providing both stability and challenges.
5. Keeping promises and monitoring performance.
6. Ensuring that the scope for learning keeps pace with the changing environment and competition.

By contrast, Bill Critchley and Tim Casserley constructed a leadership system using four principles (Ibid, p. 121-122):

1. Personal – maintaining private mental and physical health
2. Organisational – providing a working environment in which existing and future employees are willing to work and self-improve.
3. Sociological – belief and faith in the achievement of goals by employees.
4. Ecological – nurturing the ‘environment’ within the organisation, focusing above all on maintaining a positive atmosphere.

Leaders in companies are also essential when it comes to bringing innovative solutions to the market. Thanks to ingenuity and creativity, companies can improve their current inventions, which will prevent stagnation in the future. A leader should not fall into self-complacency because of one successful product. Instead, he or she must take risks, look for promising opportunities and use them effectively. Only then will the organisation be able to compete for the highest goals. Flexibility and creativity will certainly help them in this (Aftyka, 2014, p. 116-117).

Another element associated with effective leadership in organisations is the level of commitment of employees reporting to a particular manager. Being a leader alone is not enough for a particular company

przy okazji połączy interesy pracowników niższego szczebla z różnych obszarów struktury organizacyjnej firmy. Zatem nie będzie przesadzonym stwierdzeniem, że taka persona powinna posiadać zdolności przywódcze i stanowić poniekąd inspirację dla pozostałych. A za taką możemy bez wątplenia uznać menedżerów. Są to bowiem łącznicy, którzy zapewniają skuteczny poziom łączenia komunikacji organizacyjnej pomiędzy zarządem a pracownikami niższych szczebli. Otrzymują od najwyższych władz oraz dyrektorów polecenia, które muszą delegować na inne pionierzy organizacyjne i wyegzekwować ich wykonanie. A zadania są zróżnicowane i często odmienne od swoich poprzedników. Nie wspominając o poziomie trudności i skomplikowania. Zdolność finalizowania różnorodnych celów w połączeniu z poszukiwaniem rozwiązań napięć oraz metod mobilizacji pracowników do osiągnięcia zamierzonych rezultatów pozwala uznać menedżera za lidera, dzięki któremu firma będzie prowadziła działalność z sukcesami. W ujęciu Michaela Williama (Wilmanowicz, 2012, s. 120-121) efektywne przywództwo organizacyjne przejawia się za pomocą następujących czynników i zachowań:

1. Dawanie przykładu innym.
2. Budowanie zaangażowania tworzących zaufanie oraz spójność.
3. Inspiracja ludzi do działania oraz poszukiwanie przyszłych liderów.
4. Zapewnianie stabilizacji i wyzwań.
5. Dotrzymywanie obietnic i kontrolowanie efektów działania.
6. Pilnowanie by zakres uczenia się utrzymał tempo zmian w otoczeniu i konkurencji.

Z kolei Bill Critchley i Tim Casserley skonstruowali system przywództwa za pomocą czterech zasad (Ibidem, s. 121-122):

1. Osobista – utrzymywanie prywatnego stanu zdrowia psychicznego i fizycznego
2. Organizacyjna – zapewnienie warunków pracy, w którym dotychczasowi oraz przyszli pracownicy będą chętnie pracować oraz samodoskonalić swoje umiejętności.
3. Socjologiczna – przekonanie i wiara do realizacji celów przez pracowników.
4. Ekologiczna – pielęgnacja „środowiska” wewnątrz organizacji, skupiająca się przed wszystkim na zachowaniu pozytywnej atmosfery.

Liderzy w przedsiębiorstwach są także niezbędni, jeśli chodzi o wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań na rynek. Dzięki pomysłowości i kreatywności firmy potrafią udoskonalać swoje aktualne wynalazki co zapobiegnie stagnacji w przyszłości. Przywódca nie popadać w samo zachwyty z powodu jednego udanego produktu. Musi natomiast podejmować ryzyko, szukać perspektywicznych okazji i je skutecznie wykorzystywać. Tylko wtedy organizacja będzie mogła ubiegać się o najwyższe cele.

to develop and climb to the highest peaks in its industry. Apart from that, a well-coordinated team of several or even more than ten employees is needed, of people who will interact and support each other in difficult situations. Group activity manifests itself, for example, through a similar approach to professional duties or a uniform sense of responsibility for projects. By influencing each other, representatives of specific teams can create synergies and thus achieve better results than intended. It is also facilitated by an optimistic attitude towards assigned tasks, broadening of knowledge as well as even and fair division of responsibilities. The dynamic development of a team also depends on the manager's commitment to his/her subordinates. This includes, above all, ways of motivating, knowledge of their advantages and disadvantages and their self-improvement. The manager, also as the team leader, must also keep an eye on discipline and combat possible conflicts between them at the earliest possible stage. Also, although this is a long process which requires patience, over time a manager should also be able to trust his subordinates in the context of performing important tasks. Every team should make sure that there are no situations of mutual distrust, careless verification of results, insufficient commitment or avoidance of responsibility. A team is a group of people who must form a community based on mutual bonds and sometimes familial attachment. They must be a unified organism that has a vision of action with parts that can complement each other. This also applies to resolving ambiguities through negotiation rather than outright indignation (Jackiewicz, Kromer, 2015, p. 90-92).

### **Specificity of leadership in public administration – Comparison with the private and non-governmental sector**

When analysing leadership in an organisation, it is also necessary to take into account information about how it presents itself in public administration units. Over the years, a stereotype concerning the public sector has been formed in Poland. It was perceived as overly bureaucratic, lacking commitment and above all politicised. This has resulted in the public sector requiring fundamental changes with regard to how it is managed and how it delivers its objectives. However, given the high level of political

Elastyczności i kreatywność z pewnością im w tym pomogą (Aftyka, 2014, s. 116-117).

Następnym elementem powiązaniem ze efektywną działalnością przywódczą w organizacjach jest poziom zaangażowania ze strony pracowników podległych pod konkretnego menedżera. Otóż bycie samym liderem nie wystarczy do tego, żeby konkretnego przedsiębiorstwo się rozwijało i wspinało na najwyższe szczyty w swojej branży. Oprócz tego potrzebny jest także zgrany zespół kilku lub nawet kilkunastu pracowników, którzy będą na siebie oddziaływać i wspierać w trudnych sytuacjach. Działalność grupowa objawia się chociażby poprzez podobny sposób podejścia do obowiązków zawodowych lub też jednolite poczucie odpowiedzialności za wykonywane projekty. Wpływając na siebie przedstawiciele konkretnych zespołów mogą tworzyć efekt synergii, a więc osiągać lepsze rezultaty od zamierzonych. Pomagają też w tym optymistyczne nastawienie do zlecanych prac, poszerzanie wiedzy oraz równomierny i sprawiedliwy podział obowiązków. Prężny rozwój zespołu zależy również od zaangażowania menedżera wobec swoich podwładnych. Chodzi tu przede wszystkim o sposoby motywowania, znajomość wad i zalet oraz ich samodoskonalenia. Menedżer również jako przewodniczący zespołowi musi również pilnować dyscypliny i zwalczać ewentualne konflikty między nimi w jak najwcześniejszej fazie. Także, chociaż jest to proces długi i wymagający cierpliwości, z biegiem czasu menedżer także powinien móc zaufać swoim podwładnym w kontekście wykonywania ważnych zadań. Każdy zespół powinien pilnować tego, żeby nie doszło do sytuacji, w których panuje wzajemna nieufność, niedbałe sprawdzanie rezultatów, niewystarczające zaangażowanie czy uciekanie od odpowiedzialności. Zespół jest grupą ludzi, którzy muszą tworzyć wspólnotę opartą na więziach i niekiedy rodzinnym przywiązaniu. Muszą być jednolitym organizmem, który ma wizję działania i potrafi się uzupełniać. Także dotyczy to rozwiązywania niejasności za pomocą negocjacji a nie otwartego oburzenia (Jackiewicz, Kromer, 2015, s. 90-92).

### **Specyfika przywództwa w administracji publicznej – Porównanie z sektorem prywatnym i pozarządowym**

Dokonując analizy przywództwa w organizacji, również koniecznym jest uwzględnienie informacji o tym w jaki sposób prezentuje się ono w jednostkach administracji publicznej. Na przestrzeni lat w Polsce ukształtował się stereotyp na temat sektora publicznego. Zarzucano mu nadmierne zbiurokratyzowanie, brak odpowiedniego zaangażowania ale przed wszystkim upolitycznienie. Spowodowało to, że branża publiczna spotrzebuje gruntownych zmian w sposobie zarządzania i realizacji swoich zadań. Jednak z uwagi na wysoki poziom aktywności



activism<sup>1</sup> and overly elaborate regulations, this is not an easy task and can sometimes require a huge amount of time. And all this just to put all the pieces of the organisational puzzle in the right configuration. Political pressures also have a destabilising effect, as the manager has no freedom of action. Instead, he or she must follow orders imposed from above, which limits his or her room for action. This in turn leads to the organisation operating inefficiently and thus worsening its economic situation. Additionally, a factor inhibiting modernisation in public institutions is the assessment of the actions of specific leaders in purely political terms. This means that, on the one hand, they may be rewarded or condemned at the same time for their active or passive approach to their duties. In other words, there is an equal sign between action and expectation when it comes to verification. As a result, leaders in public companies often have to try to maintain a positive reputation among their superiors instead of demonstrating creative and innovative action. This also applies to internal struggles with their opponents (Austen, 2010, p. 27-29).

Even though leaders have to face numerous adversities in public organisations, this does not exclude that there are ways to solve these difficulties and to find positive solutions in the effective leadership of a public organisation if the application of classical principles that apply in the private sector will not always be reflected in public administration. However, there are exceptions to this rule. And as such, we can undoubtedly consider leadership activities focused on building relationships with stakeholders. The private sector is largely oriented towards making profits from the sale of products. Therefore, financial requirements prevail. Social organisations, on the other hand, are heterogeneous in nature and therefore the various stakeholder groups and their needs automatically become different. In order to accurately determine the specific desires of the stakeholders, it is necessary to develop precise criteria and a level of importance for each of them. Meeting stakeholder expectations is a basic foundation of the success of a public organisation. In order to better understand the links between leadership and stakeholders, it is useful to review stakeholder theory. It consists of three essential elements (Ibid., p. 34-36):

1. Organisations are in relationships with many stakeholder groups.
2. The theory is focused on the nature of relationships in areas as well as the performance of the organisation.
3. The interests of each group have incomparable value.

Initially, the above concept was aimed primarily at the private sector. As previous efficiency theories

politycznej<sup>1</sup> oraz zbyt rozbudowanych przepisów nie jest to zadanie łatwe i czasem może wymagać ogromnej ilości czasu. A wszystko tylko po to, żeby poukładać wszystkie elementy układanki organizacyjnej w odpowiedniej konfiguracji. Również naciski polityczne wpływają destabilizująco, gdyż menedżer nie ma swobody działania. Zamiast tego musi realizować odgórnie narzucone polecenia z góry co ogranicza mu pole do działania. Co z kolei prowadzi do tego, że organizacja działa nieefektywnie i przez to pogarsza się jej sytuacja ekonomiczna. Dodatkowo czynnikiem hamującym modernizację w instytucjach publicznych jest ocenianie działań konkretnych liderów w kategoriach wyłącznie politycznych. Oznacza to, że z jednej strony może on zostać w tym samym momencie nagrodzony lub też potępiony za czynne lub bierne podejście do swoich obowiązków. Innymi słowy stawiany jest znak równości w weryfikacji pomiędzy działaniem i oczekiwaniem. Przez co często przywódcy w publicznych przedsiębiorstwach zamiast wykazywać się kreatywnym i innowacyjnym działaniem muszą starać się utrzymać pozytywną opinię wśród przełożonych. Dotyczy to również walk wewnętrznych ze swoimi przeciwnikami (Austen, 2010, s. 27-29).

Mimo, że przywódcy muszą mierzyć się z licznymi przeciwnościami w publicznych organizacjach. Nie wyklucza to, że istnieją sposoby rozwiązywania tych trudności i poszukiwania pozytywnych rozwiązań w efektywnym przewodzeniu organizacją publiczną. O ile zastosowanie klasycznych zasad jakie obowiązują w sektorze prywatnym nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w administracji publicznej. Istnieją jednak wyjątki od tej reguły. A za taki możemy bez wątplenia uznać działania przywódcze zorientowane na budowaniu relacji z interesariuszami. Sektor prywatny jest w dużej mierze zorientowany na osiąganiu zysków ze sprzedaży produktów. Toteż przeważają wymagania finansowe. Z kolei organizacje społeczne mają zróżnicowany charakter, a więc z automatu odmienne stają się też poszczególne grupy interesariuszy wraz z ich potrzebami. Aby dokładnie ustalić konkretne pragnienia interesariuszy należy opracować dokładne kryteria oraz poziom ważności każdego z nich. Spełnianie oczekiwań interesariuszy jest elementarną podstawą do uzyskiwania sukcesów przez organizację publiczną. Aby lepiej zrozumieć więzi łączące zjawisko przywództwa i interesariuszy warto zapoznać się z teorią interesariuszy. Składa się ona z trzech istotnych elementów (Ibidem, s. 34-36):

1. Organizacje znajdują się w relacjach z wieloma grupami interesariuszy.
2. Teoria jest skoncentrowana na istocie relacji w obszarach jak i wyników organizacji.
3. Interesy każdej z grup mają nieporównywalną wartość.

<sup>1</sup> This creates the risk of frequent changes of authorities and, as a consequence, the replacement of managers may occur.

<sup>1</sup> Co powoduje ryzyko istnienia częstej zmiany władz i przez to w konsekwencji może dojść do wymiany kadr kierowniczych.

oriented only on financial issues proved to be ineffective and insufficient. In the course of time it turns out that it is also related to public administration organisations for which structural and organisational changes are necessary. Relationships with the stakeholders are essential for an organisation to be able to operate freely in the market and also to continue and modify its business strategy. This, of course, is done in order to meet their expectations.

Having presented information regarding the role of leaders in an organisation, its translation into effectiveness of team functioning and also into development of relations with stakeholders. It is time to move on to a comparative analysis of each of the three management styles in three branches of the economy: public administration, the private sector and the so-called "third sector" of non-governmental organisations.

Firstly, I will describe leadership in public organisations. It has undergone numerous modifications over the years. As late as the 20th century, the bureaucratic principles established by Mark Weber still prevailed. Over time, however, new solutions were needed to develop efficient revenue and cost plans that organisations had to bear. So there was a new concept called new public management. It implied, among other things, being results-oriented, replacing hierarchies in favour of contracts or at least considering public service users as their customers (Sypniewska, Gigol, 2017, p. 59-60). The public sector must be divided into two parts as well. One is devoted to the classical management of an organisation, which is related to the implementation of the basic assumptions of a specific enterprise. The second part, on the other hand, concerns the strategic management of the public sector, i.e. making important decisions for the state and the citizens who live there (Raczkowski, 2012, p. 230-231). In public administration, performance measures are usually intangible in nature. What matters is the level of stakeholder satisfaction and the public's permission to carry out activities. Leaders should have specific visions and goals they intend to achieve. Although ideas and innovations are blocked by political leadership. However, there is an opportunity to catch up by meeting the expectations of the stakeholder groups on which the public sector depends (Marzec, 2020, p. 12-13). Since public administration is also based on state management, the leader faces a great responsibility for the decisions made.

In the private sector, the style is similar to the public sector. The main differences are more freedom for the leader to pursue the mission. Less political pressure reduces the pressure caused by excessive subordination to superiors. An impediment for private sector leaders are budgets with timetables for individual projects. Private production companies are not financed by government budgets, but by investor capital. This raises the expectation of

W początkowych założeniach powyższa koncepcja była skierowana przede wszystkim do sektora prywatnego. Gdyż dotychczasowe teorie efektywności zorientowane tylko na kwestie finansowe okazały się nieskuteczne i niewystarczające. Z biegiem czasu okazuje się, że jest ona także związana z organizacjami administracji publicznej. Dla których konieczne są zmiany strukturalne i organizacyjne. Kontakty z interesariuszami są niezbędne dla organizacji, dzięki nim może ona swobodnie egzystować na rynku a także kontynuować i modyfikować swoją strategię biznesową. Ma to oczywiście na celu spełnienie ich oczekiwań.

Po przedstawieniu informacji dotyczących roli liderów w organizacji, jego przełożeniu na efektywność funkcjonowania zespołu a także na rozwijanie relacji z interesariuszami. Czas przejść do analizy porównawczej każdego z trzech stylów zarządzania w trzech gałęziach gospodarki: administracji publicznej, sektorze prywatnym oraz tzw. „trzecim sektorze” zrzeszającym organizacje pozarządowe.

Na początek zostanie opisane przywództwo w organizacjach publicznych. Na przestrzeni lat ulegało licznym modyfikacjom. Jeszcze w XX wieku dominowały zasady biurokratyczne ustalone przez Marka Webera. Z biegiem czasu potrzebne były jednak nowe rozwiązania w zakresie opracowywania wydajnych planów przychodów i kosztów, które musiały ponosić organizacje. Stworzono więc nową koncepcję zwaną new public management. Zakładała ona m.in. zorientowanie na wyniki, zastąpienie hierarchii na rzecz kontraktów czy chociażby uznawanie usługobiorców publicznych za swoich klientów (Sypniewska, Gigol, 2017, s. 59-60). Sektor publiczny również musimy rozdzielić na dwie części. Jedną poświęconą klasycznemu zarządzaniu organizacją, która związana jest z realizowaniem podstawowych założeń konkretnego przedsiębiorstwa. Natomiast druga część dotyczy strategicznego zarządzania sektorem publicznym, czyli podejmowaniem ważnych decyzji dla państwa i zamieszkałych go obywateli (Raczkowski, 2012, s. 230-231). W administracji publicznej zazwyczaj miernikiem efektywności rezultatów mają charakter niematerialny. Liczy się przede wszystkim poziom satysfakcji interesariuszy oraz pozwolenie społeczne na prowadzenie działań. Przywódca powinien mieć konkretne wizje i cele, które zamierza osiągać. Mimo, że pomysły i innowacje są blokowane przez kierownictwo polityczne. To jednak jest szansa na ich nadrobienie poprzez spełnianie oczekiwań grup interesariuszy, od których sektor publiczny jest uzależniony (Marzec, 2020, s. 12-13). Z racji tego, że administracja publiczna opiera się także na zarządzaniu państwem, przed przywódcą stoi ogromna odpowiedzialność za ponoszone decyzje.

W sektorze prywatnym styl jest podobny do publicznego. Zasadniczymi różnicami jest większa swoboda w realizowaniu misji przez lidera. Mniejsze naciski polityczne zmniejszają presję spowodowaną nadmiernemu podporządkowaniu przełożonym.

meeting a deadline. Because behind every operation there are costs that have to be borne by the owners (Sypniewska, Gigol, 2017, p. 61-62).

Management of organisations in the third sector refers to foundations, associations or charities or public benefit organisations. The activities are financed from the state budget, private money and donations. The leader of an institution in the non-governmental sector has to organise work dynamically, delegate and hold other representatives or volunteers accountable for their tasks. Furthermore it is important to reach out to other people and plan their career path. Especially when it comes to people who would voluntarily contribute to the common good of the inhabitants, the municipality or national minorities. Internal and external communication also play a key role. In the first case, it is about sending concrete and clear messages to other departments. The second communication is about maintaining relations with the outside world. All the more so, because public benefit organisations with the help of the media can realistically expand their activity and support those in need (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, p. 123-125).

From the above descriptions, it is clear that the key to leadership in organisations is vision, strategy and conviction of the leader. It is only through charisma and appropriate commitment that s/he can effectively mobilise the other members of the organisation to contribute to the common good, which we consider to be the success of the institution in which they work. An issue that distinguishes all sectors is the specificity of the market environment in which a particular organisation operates.

## Conclusions

The phenomenon of leadership has been studied by researchers coming especially from the countries of Western culture. Researchers have analyzed various aspects of leadership and the role of a leader for the functioning of both a group of people and an entire organization understood as an institution. The body of knowledge in this area has been growing, and over the past half-century, successive researchers developed their predecessors' research. These efforts have created a solid and comprehensive body of knowledge in the field of human team management, as well as in the management of entire organisations: from informal structures, through small organisations, to those with complex, multi-level structures spanning the entire planet.

Utrudnieniem dla przywódców z sektora prywatnego są budżety wraz z harmonogramami realizacji poszczególnych projektów. Prywatne przedsiębiorstwa produkcyjne nie są finansowane z budżety państwa, lecz za pomocą kapitału inwestorów. To powoduje wzrost oczekiwań dotyczących dotrzymania terminu wykonywania zadania. Gdyż za każdą operacją wiąże się koszty, które muszą ponieść właściciele (Sypniewska, Gigol, 2017, s. 61-62).

Zarządzanie organizacjami z III sektora dotyczy fundacji, stowarzyszeń czy organizacji charytatywnych lub pożytku publicznego. Działalność jest finansowana z budżetu państwa, pieniędzy prywatnych oraz datków. Lider instytucji z sektora pozarządowego musi w sposób dynamiczny organizować pracę, delegować i rozliczać z zadań pozostałych przedstawicieli lub wolontariuszy. Ponadto ważnym jest aby dotrzeć do innych ludzi i zaplanować ich ścieżkę kariery. W szczególności gdy chodzi o ludzi, którzy dobrowolnie chcieliby przyczynić się do wspólnego dobra mieszkańców, gminy czy też mniejszości narodowych. Również komunikacja wewnętrzna jak i zewnątrz odgrywa kluczową rolę. W pierwszym przypadku chodzi o nadawanie konkretnych i jasnych komunikatów do pozostałych pionów. Drugi sposób porozumiewania dotyczy utrzymywania relacji z otoczeniem. Tym bardziej, że organizacje pożytku publicznego z pomocą mediów mogą realnie rozszerzyć swoją aktywność i wspierać potrzebujących (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, s. 123-125).

Z powyższej przedstawionych opisów wynika, że kluczem przywództwa w organizacjach jest wizja, strategia i przekonanie do swoich działań ze strony lidera. Tylko dzięki charyzmie i odpowiedniemu zaangażowaniu może on skutecznie zmobilizować pozostałych członków w organizacji do przyczyniania się do wspólnego dobra, a za takie uznajemy sukcesy instytucji, w której pracują. Kwestią odróżniającą wszystkie branże jest specyfika uwarunkowań ze strony otoczenia rynkowego, w którym działa konkretna organizacja.

## Wnioski

Zjawisko przywództwa zostało zbadane przez naukowców pochodzących w szczególności z państw kręgu kultury zachodniej. Badacze analizowali różne aspekty przywództwa i roli lidera dla funkcjonowania zarówno grupy osób jak i całej organizacji rozumianej jako instytucję. Dorobek nauki w tym obszarze zwiększa się, a na przestrzeni ostatniego półwiecza kolejni badacze poszerzali efekty badań realizowane przez poprzedników. Wysiłki te stworzyły solidny i kompleksowy zasób wiedzy w zakresie zarządzania zespołami ludzkimi, a także całymi organizacjami: od struktur nieformalnych, przez nieduże organizacje, aż po takie o rozbudowanych, wielopoziomych strukturach obejmujące swoim zasięgiem całą planetę.

Leadership is an integral element in the functioning of an organisation. The changeability of the environment, the emergence of new competitors, innovative inventions or other unexpected events means that virtually every institution needs an outstanding specialist. One capable of making a thorough analysis of conditions, finding opportunities and threats, and thus preparing a strategic plan. This also applies to manufacturing, product and process innovation to improve the organisation and save it from complacency and stagnation. Leaders must maintain an authentic and consistent attitude in their actions. By displaying leadership qualities, they consciously take on a great deal of responsibility. Leadership requires a lot of sacrifice and courage. It takes tough, decisive and sometimes risky measures to achieve success. Particularly when it comes to private sector companies, where the most important element of the business is to multiply wealth and make a profit. It is also risky to make decisions, as they sometimes have to be made at very short notice because in times of crisis, you have to act decisively. This also applies to the NGO sector when it comes to getting a group of supporters to support a foundation or association. In public administration, political pressure, which is not always under the leader's control, can hinder robust decision-making.

This article organizes in a systemic way the current knowledge about the phenomenon of leadership. This phenomenon is present in all institutions, organisations and also, which is extremely important, in informal groups. Effective leaders develop their organisations in all aspects, while bad leaders may lead them to collapse. There are various typologies of leaders in the scientific output. This body of work provides theoretical knowledge, the knowledge and its use of which enables political, social, business and all other leaders to function effectively.

The issue of leadership is very important for the functioning of leaders and their organisations. Leaders in today's world should draw on the contributions of academics to actively increase their knowledge of leadership functions. The deepening of knowledge of the scientific output in the field of leadership is beneficial to all, with particular emphasis on those who display abilities, organisational and management talents.

In subsequent research, it is worth pointing out the impact of the COVID-19 virus pandemic on the way leadership functions are performed around the world. Another factor that can significantly change the understanding of a leader is the aggression of the Russian Federation against Ukraine. This aggression may have a particular impact on the perception of a leader in Poland.

Przywództwo jest nieodłącznym elementem w funkcjonowaniu organizacji. Zmienność otoczenia, pojawianie się nowych konkurentów, innowacyjnych wynalazków lub innych nieoczekiwanych zdarzeń powoduje, że praktycznie każda instytucja potrzebuje wybitnego specjalisty. Zdolnego dokonać dokładnej analizy uwarunkowań, znalezienia szans i zagrożeń, a co za tym idzie przygotowanie planu strategicznego. Dotyczy to również wytwarzania, innowacji produktów i procesów do doskonalenia organizacji oraz uratowania jej przed samo zachwytem i stagnacją. Liderzy muszą utrzymywać autentyczną i konsekwentną postawę w swoich czynach. Przejawiając przywódcze zdolności świadomie przyjmują na siebie ogrom obowiązków wiążących się z poważną odpowiedzialnością. Przywództwo wymaga mnóstwa poświęceń i odwagi. Do osiągnięcia sukcesów potrzeba trudnych, zdecydowanych i niekiedy ryzykownych posunięć. W szczególności jeśli o chodzi o firmy z branży prywatnych, w których to najważniejszym elementem działalności jest pomnażanie majątku i osiąganie zysków. Również ryzyko w podejmowanej decyzji wynika z tego, że niekiedy muszą one zostać podjęte w bardzo krótkim czasie. Gdyż w czasie kryzysu trzeba działać w sposób zdecydowany. Dotyczy to też sektora organizacji pozarządowych jeśli chodzi o pozyskanie grupy zwolenników do wspierania utworzonej fundacji czy też stowarzyszenia. W administracji publicznej czynnikiem utrudniającym podejmowanie zdecydowanych decyzji mogą być naciski polityczne, na które lider nie zawsze ma wpływ.

Artykuł ten porządkuje w sposób systemowy obecną wiedzę o zjawisku przywództwa. Zjawisko to obecne jest we wszystkich instytucjach, organizacjach, a także, co jest niezmiernie istotne, w grupach będących tymi nieformalnymi. Efektywni liderzy rozwijają swoje organizacje we wszystkich jej aspektach, z kolei kiepscy liderzy mogą doprowadzać je do upadku. W dorobku naukowym znajdujemy różne typologie liderów. Dorobek ten dostarcza wiedzy teoretycznej, której znajomość i wykorzystanie umożliwi sprawne funkcjonowanie liderom politycznym, społecznym, biznesowym i wszystkim innym.

Kwestia przywództwa jest bardzo ważna dla funkcjonowania liderów i ich organizacji. Liderzy współczesnego świata powinni korzystać z dorobku ludzi nauki i w ten sposób aktywnie zwiększać swoją wiedzę w zakresie pełnienia funkcji przywódczych. Zgłębianie znajomości dorobku naukowego w zakresie przywództwa jest korzystne dla wszystkich, ze szczególnym uwzględnieniem osób, które przejawiają zdolności, talenty organizacyjne i zarządcze.

W kolejnych badaniach warto wskazać wpływ pandemii wirusa COVID-19 na sposób realizowania funkcji przywództwa na całym świecie. Kolejnym czynnikiem, który może znacząco zmienić pojmowanie lidera jest agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. Agresja ta może mieć szczególnie wpływ na postrzeganie lidera w Polsce.

**References / Literatura:**

1. Aftyka, W. (2014). *Przywództwo w organizacji*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
2. Austen, A. (2010). *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*. Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
3. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nowy Jork: Free Press.
4. Bogacz-Wojtanowska, E., Wrona S. (2016). *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Monografie i studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych.
5. Ciekankowski, Z. (2011), *Motywowanie przez przywództwo*. Nauki humanistyczne i społeczne na rzecz bezpieczeństwa, 3.
6. Gryffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
7. Herman, M. J. Szczupaczyński (red.). (1998). *Elementy przywództwa*. Warszawa: Władza i społeczeństwo 2. 297-313.
8. Jackiewicz, M., Kromer B. (2015). *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*. Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego, Politechnika Koszalińska.
9. Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak D., Jemielniak D. (2014). *Zasady Zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
10. Marzec, I. (2020). Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności Urzędów Gminy. *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Przegląd Organizacji*, 11. <https://doi.org/10.33141/po.2020.11.02>
11. Maxwell, J. C. (2014). *Pięć poziomów przywództwa*. Warszawa: Logos Oficyna Wydawnicza.
12. Mika, S. (1987). *Psychologia społeczna*, 4. Warszawa: PWN.
13. Raczkowski, K. (2012). *Teoria i praktyka zarządzania w obszarze publicznym. Refleksje krytyczne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
14. Reber, A. A. (2000). *Słownik Psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
15. Sypniewska, B.A., Gigol T. (2017). Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę- porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym. *E-Mentor*, 5. Warszawa: Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej. Współwydawca: Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. <https://doi.org/10.15219/em72.1322>
16. Wilmanowicz, E. (2012). Przywództwo jako kluczowa rola Top Managementu we współczesnych organizacjach. *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30. Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>) allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.