

COACHING PRZYWÓDCY A PODWŁADNI

ABSTRAKT

Autorka podejmuje próbę uchwycenia czynnika wpływu, jakim jest działanie podwładnych na przywódcę, który to czynnik może mieć znaczenie przy coachingu przywódcy. Wskazanie praktycznych rozwiązań przy coachingu przywódcy przy uwzględnieniu podwładnych może nieść ze sobą użyteczne wskazówki dla działów HR, coachów i przywódców. Dodatkową wartością wydaje się wskazanie wpływu, jaki występuje nie tylko na linii: przywódca–podwładni, ale także na linii: podwładni–przywódca.

Słowa kluczowe

lider, podwładni, coaching przywódcy

ABSTRACT

The article makes an attempt at defining the influence that subordinates have on their leader. This factor can be pivotal in the process of leader coaching. Recommendation of some practical solutions to leader coaching, with followers of leaders also paid attention to, can give some useful tips not only to the departments of human resources and to active coaches but also to leaders themselves. It could be very beneficial to show reciprocal influence between leaders and their subordinates.

Keywords

a leader, subordinates, leader coaching, influence, reciprocal influence

WPROWADZENIE

Przywództwo w połączeniu z coachingiem przywódcy to temat, który generuje zarówno wiele pytań, jak i wątpliwości. W literaturze brakuje jednoznacznych definicji coachingu i przywództwa.

Autorka zadała studentom pytanie: „Co powiecie o coachingu przywódcy?”, na które odpowiedzieli... zdziwieniem. Studenci, wyjaśniając swoją reakcję, mówili, że przecież przywódca sam w sobie dysponuje siłą i mocą, że nie potrzebuje coachingu. Wystąpiła też wątpliwość wyrażona pytaniem: „Jak miałby taki coaching wyglądać, dla kogoś takiego, kto jest przywódcą?”

Autorka postanowiła już nie sprawdzać, jakie reakcje mogłyby spowodować dalszy ciąg tego pytania, dotyczący wpływu podwładnych na przywódcę. Pewną propozycją wydaje się pomysł opisanego wpływu na podstawie zrealizowanego procesu coachingu¹ przywódcy, w którym rola podwładnych okazała się znacząca. Opisany proces i jego wyniki to zaledwie mały i z pewnością niedoskonały przykład zaobserwowanych zmian, jakie ewaluowały w obszarze wpływu między przywódcą a podwładnym – od zauważalnego i komunikowanego otwarcie rozdzwieku między przywódcą a podwładnymi, poprzez wzajemne szukanie płaszczyzn dostrojenia się, aż po współbrzmienie, które wystąpiło na linii przywódca–podwładni i podwładni–przywódcą.

Autorka ma świadomość, że przedstawiony proces, z opisem i obserwowanymi zmianami, ma bardziej charakter praktycznego ćwiczenia niż naukowego badania. To ćwiczenie ma na celu skoncentrować uwagę na obserwowanym w procesie elemencie – wpływie podwładnych na przywódcę. Odwrócenie uwagi z wpływu przywódcy na podwładnych ze względu na jego pozycję, cechy czy też kompetencje (autorka krótko zarysowuje to w teoretycznych rozdziałach) na wpływ podwładnych na przywódcę stanowi dla autorki duże wyzwanie intelektualne. Dlatego też artykuł ma na celu zarysowanie tego zagadnienia, wywołanie refleksji nad kierunkiem oraz zmiennością wpływu podwładnych na przywódcę, sprowokowanie do dyskusji na ten temat, poszukiwanie przykładów zauważonego wpływu.

W pierwszej części autorka przedstawia teoretyczne rozważania dotyczące połączenia przywództwa z coachingiem wraz z miniportretem przywódcy (cechy, kompetencje inne), w drugiej – opisuje zrealizowany proces.

¹ Coaching rozumiany jako proces, „którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie Go w samodzielny dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasady)” – definicja coachingu za: http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4,Definicja_Coachingu.html; autorka jako certyfikowany coach ICC pracuje, opierając się na tej definicji.

Poruszane zagadnienie będzie przez autorkę pogłębiane w przyszłości celem wykazania elementów tego wpływu, nie w kontekście coachingu przywódcy, lecz w relacji: podwładni–przywódca.

„SPOTKANIE” COACHINGU Z PRZYWÓDZTWE

Coaching bazuje na doświadczeniu. Niezależnie od tego, jakie dyscypliny rozwojowe związane są z coachingiem, jakie są definicje oraz źródła, jest to dyscyplina stosunkowo młoda, która poszukuje inspiracji i podłoża w wielu różnych obszarach i środowiskach (Bennewicz 2011: 29). Stąd też i wielość definicji, metod działania, a także nazewnictwo i rozumienie samej metody. O tym, kim jest coach w procesie coachingu napisała metaforycznie Lidia D. Czarkowska: „coach jest jak uważne i zarazem magiczne lustro, które pozwala w procesie coachingu dostrzec siebie, po to, aby móc wyjść poza ramy bieżącej rzeczywistości”². Autorka celowo przedstawiła te dwie opinie dotyczące coachingu i coacha, aby pokazać, jakie bogactwo różnorodności, a wraz z tym możliwości daje ta młoda dyscyplina. Takie bogactwo może również wywoływać mieszanie pojęć, definicje wykluczające się czy też słabości wykorzystywania metody i jej rozumienia. Niezależnie od tych słabych i mocnych stron oraz niejednoznaczności, jest to dyscyplina, która odkrywana, badana i praktykowana, ewoluuje.

Podobnie jest z przywództwem na poziomie wieloznaczności definicji, koncepcji podejścia czy też ustalania, gdzie to przywództwo właściwie się kształtuje. Czy kształtuje się w samym przywódcy i otaczających go ludziach, czy może pomiędzy przywódcą a otaczającymi go ludźmi? Wiele jeszcze pytań pozostaje bez odpowiedzi, pomimo czterech nurtów badań nad przywództwem: osobowościowym (psychologicznym), interakcyjnym, sytuacyjnym, instytucjonalnym. Warto przyrzeć się zatem skrótowemu przypomnieniu przywództwa głównie w nurcie sytuacyjnym oraz samemu przywódcy, aby w części praktycznej artykułu przeczytać o tym połączeniu.

Przywództwo to zagadnienie, które, w zależności od wybranej definicji i określonych do niej założeń, definiuje czynniki kluczowe. Autorka wybrała głównie te czynniki, które obejmują definicje określające przywództwo jako proces oraz definicje określające przywództwo jako wpływ. Dodatkowo w artykule zostaną przywołane definicje odwołujące się do relacji, emocji czy też ról przywódczych. Taka selekcja wydaje się autorce zasadna jako teoretyczna baza

² Prezentacja *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*, L.D. Czarkowska, II Międzynarodowa Konferencja Coachingu, *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa, 23–23 stycznia 2011, s. 43.

do opisywanego w części praktycznej procesu coachingu przywódcy i wpływu podwładnych na ten proces.

Stogdill (1974: 7) definiował przywództwo jako proces i własność – procesem określił koordynowanie działań członków grupy do celu, zaś za własność uznał cechy przypisywane przywódcy. Z celem, a zwłaszcza wpływem lidera na rezultaty, poprzez wpływ na uczniów, definicję przywództwa związał Bass (1990), wskazując to działanie jako kluczową użyteczność. Kontynuując temat celu i rozszerzając go o proces, w którym zarówno poprzez indywidualny, jak i grupowy wpływ dokonuje się jego realizacja, zdefiniował przywództwo Northouse (2004). Doprecyzowując wpływ jako wpływ społeczny, w którym to jedna osoba jest w stanie otrzymać wsparcie od innych w realizacji celu, zamknął definicję przywództwa Chemers (1997).

Przy tych definicjach warto zwrócić uwagę na definicje, w których wystąpił aspekt „przywództwa od wewnątrz” (Jay 2010: 10), spójnego i dążącego do przejrzystości i przywództwa osobistego połączonego z sercem i emocjami (Kouzes, Posner 2006: 49). O tym przywództwie będzie również mowa w modelu dopasowanego przywództwa Diltsa i innych. Podążając za myślami o przywództwie nie można pominąć kwestii budowania relacji w tym procesie. Przy emocjonalnym przywództwie relacja ta budowana jest dwustronnie, a jej wpływ dotyczy zaspokajania w danym momencie potrzeb egzystencjalnych podwładnych przez przywódcę, z ważnym tutaj zastrzeżeniem, że z chwilą zaprzestania zaspokajania potrzeb podwładnych przywódca przestaje nim być (Sikorski 2006:13). Oznacza to zatem, że rola podwładnych w tworzeniu tej relacji jest równie ważna, jeśli nie decydująca, jak rola samego przywódcy. Gdy zatem pojawia się pojęcie roli, ważna zdaje się definicja, gdzie przywództwo traktuje się jako: „ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja” (Koźmiński 2004:151). Koźmiński, podsumowując tę definicję, wyjaśnia, że przywództwo tym samym „nie dotyczy jakiegóż konkretnej osoby, ale jakości odgrywania ról przywódczych” (Koźmiński 2008: 95). Przy wymienionych powyżej definicjach autorka wspomina jeszcze koncepcję podwójnego przywództwa w organizacji Etnzioniego (1965) czy też koncepcję samoprzywództwa i rolę superlidera Simsa & Manzta z 1996 roku oraz koncepcję zawierającą trzy oblicza przywództwa: menedżera, artysty i kapłana (Koźmiński et al. 2010).

Autorkę szczególnie interesuje przywództwo emocjonalne, zarówno od strony przywódcy, jak i podwładnych, wpływ społeczny w przywództwie i kierunki tego wpływu oraz role, jakie przyjmują lub też do jakich pretendują przywódcy.

ZESTAWIENIE 1. JACY SĄ PRZYWÓDCY?

Pytanie	Odpowiedzi
Jacy są?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czujni i uważni, ▪ Pozostają w harmonii z sobą, ▪ Pozostają w harmonii z innymi, ▪ Pozostają w harmonii z całym otaczającym światem, ▪ Inteligentni emocjonalnie.

ZESTAWIENIE 2. JAK PRZYWÓDCY RADZĄ SOBIE Z NIEPEWNYM ŚWIATEM?

Pytanie	Odpowiedzi
Jak radzą sobie z niepewnym światem?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dążą do życia w pełnej świadomości, ▪ Podchodzą z nadzieją do współczesnego świata, ▪ Kreują przejrzystą wizję, ▪ Mają głębokie przekonanie o własnych umiejętnościach oraz umiejętnościach podwładnych, ▪ Są optymistycznie nastawieni.

ZESTAWIENIE 3. JAK PRZYWÓDCY RADZĄ SOBIE Z POŚWIĘCENIEM?

Pytanie	Odpowiedzi
Jak radzą sobie z poświęceniem?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kierują się empatią, ▪ Mają współczucie dla ludzi, nie tylko w stosunku do tych, którymi kierują, ale także w stosunku do tych, którym służą.

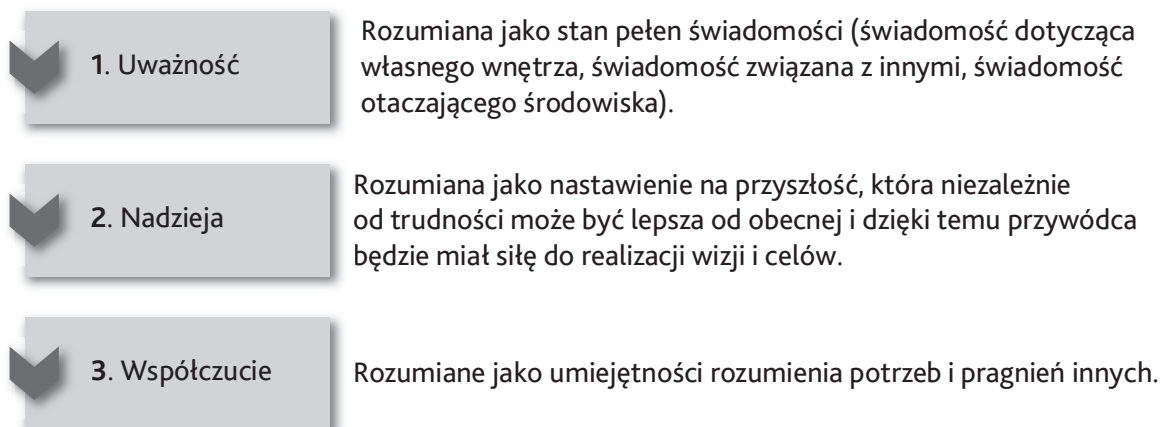
Źródło: opracowanie własne za: Boyatzis, McKee (2006: 21–22).

KIM JEST PRZYWÓDCA? CO GO CECHUJE?

Jaki ma być przywódca? Kim ma być i jak ma działać? Karolina Anna Hajdukiewicz wskazuje na takie cechy lidera, jak³: 1) charyzma, definiowana jako umiejętność generowania wizji, która będzie uznana przez innych za własną, 2) cierpliwość, określana jako zrównoważone podejście do tego, co nas otacza i co dzieje się wokół nas, 3) pokora, określana jako stan psychiczny.

³ Prezentacja: *Portret współczesnego lidera. Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju*, K.A. Hajdukiewicz, II Międzynarodowa Konferencja Coachingu, *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa, 23–25 stycznia 2011, s. 72.

RYSUNEK 1. PROCES ODNOWY LIDERA



Źródło: opracowanie własne za: Boyatzis, McKee (2006: 25–28).

Boyatzis i McKee opisują najlepszych przywódców w zbliżony sposób, zwłaszcza w punkcie dotyczącym cierpliwości przedstawionej w definicji jako zrównoważone podejście. Zwracają uwagę, że przywódcy tacy cechują się: czujnością i uważnością i pozostaniem w harmonii z sobą, z innymi oraz z otaczającym światem. Cechuje ich dodatkowo wierność własnym przekonaniom i stawanie za wyznawanymi wartościami. Przywódcy tacy żyją z pasją i są inteligentni emocjonalnie, dążą do życia w pełnej świadomości siebie, innych, przyrody i społeczeństwa (Boyatzis, McKee 2006: 21–22). Boyatzis i McKee odpowiedzieli na ważne pytania dla przywódców, dotyczące tego: jacy są (Zestawienie 1. Jacy są przywódcy?), jak radzą sobie z niepewnym światem (Zestawienie 2. Jak przywódcy radzą sobie z niepewnym światem?) oraz jak radzą sobie z poświęceniem (Zestawienie 3. Jak przywódcy radzą sobie z poświęceniem?). Odpowiedzi na te trzy pytania zostały przedstawione w poniższych zestawieniach:

Autorzy zwracają jednocześnie uwagę, że przywódcy towarzyszy stres. Żeby go zlikwidować, przywódca musi przejść proces odnowy. Ten proces jest konieczny nie tylko z uwagi na stres, lecz także aby ponownie wzbudzić u innych współbrzmienie. Po przejściu takiej drogi proces zarządzania przekształca się w przywództwo bez władzy. Na rysunku 1 zostały przedstawione etapy składające się na taki proces odnowy.

Według Marka Rittenberga lidera cechuje przede wszystkim autentyczność, zatem jako autentyczny lider ma on za zadanie rozwijać cztery mocne strony autentycznego przywództwa (Zestawienie 4. Cztery mocne strony autentycznego przywództwa). Te mocne strony to: 1) siła bycia obecnym, 2) siła komunikacji, 3) siła przekonywania oraz 4) siła wiedzy i doświadczenia.

ZESTAWIENIE 4.

CZTERY MOCNE STRONY AUTENTYCZNEGO
PRZYWÓDZTWA

Typ mocnej strony	Opis mocnej strony
Siła bycia obecnym	Bycie obecnym u autentycznego lidera obejmuje w stosunku do każdej osoby inspirowanie i motywowanie jej oraz wpływ na nią oraz porozumienie z nią. Porozumienie odbywa się na poziomie nie tylko myśli, ale także uczuć.
Siła komunikacji	Bycie silnym w komunikacji u autentycznego lidera obejmuje narzędzia aktywnej komunikacji, do których zalicza się między innymi: oddychanie, słuchanie, świadomość czy też spontaniczność. Dodatkowo ta siła komunikacji bazuje na mówieniu prawdy bez ocen i oskarżeń i na byciu otwartym na nowe, inne rozwiązania bez przywiązywania się do swoich koncepcji.
Siła przekonywania	Związana z czterokomorowym sercem.
Siła wiedzy i doświadczenia	Wykorzystywanie narzędzi coachingowych, takich jak podążanie, zadanie ciekawych pytań, przygotowanie sceniczne czy też służenie za pudło rezonansowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji *Lider jako coach*, M. Rittenberg, II Międzynarodowa Konferencja Coachingu, *Coaching jako katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa 23–25 stycznia 2011, s. 153–156.

Lider ma za zadanie tworzenie własnej legendy i komunikowanie jej w sposób odpowiedni i przekonujący (Kozłowski, Jemielniak 2011: 23–24). Autorem tego komunikatu musi być sam przywódca, zaś komunikat, jeśli będzie odzwierciedlał osobowość przywódcy, będzie wiarygodny i potwierdzony w faktach. Taki przywódca, z wiarygodnym i własnym komunikatem, może odgrywać rolę gwiazdy. Będzie tym samym skupiał w sobie zarówno nadzieje, jak i obawy uczestników organizacji, a także otoczenia. Kozłowski i Jemielniak zamykają temat zdaniem: „Przywódca musi świadomie wypracować styl swego gwiazdorstwa”, które ani nie wskazuje, kto lub co będzie miało wpływ na wypracowywanie stylu, ani też nie przesądza, jaki będzie to styl finalnie.

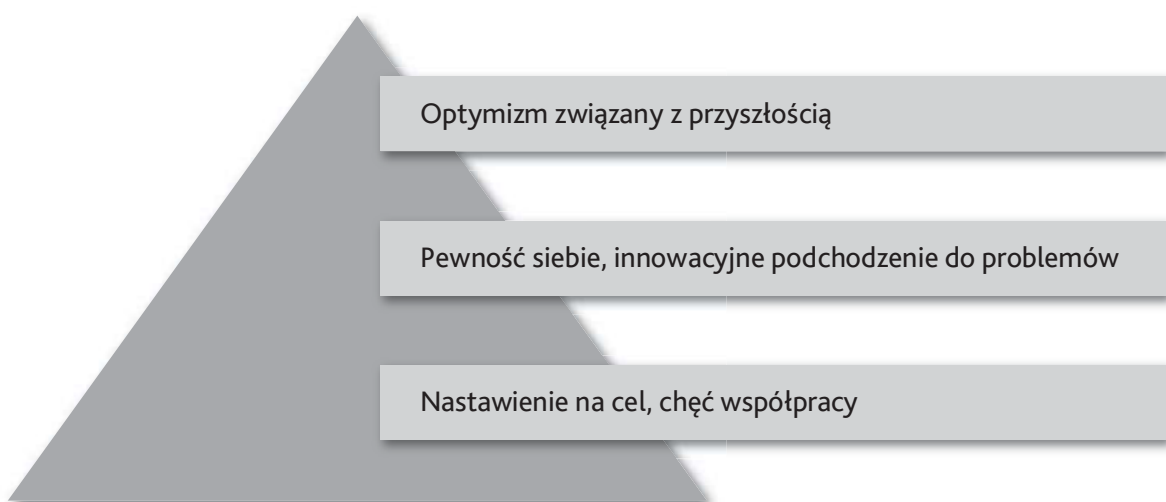
Inne podejście do lidera i jego cech prezentuje John Adair (2007: 32), który połączył w definicji wybrane aspekty przywództwa, wskazując jednocześnie, że poniższy opis nie jest ścisłą definicją: „Lider to osoba posiadająca cechy (osobowość i charakter) oraz fachową wiedzę ze swojej dziedziny, które pozwalają jej tak pokierować grupą, aby efektywnie realizowała swoje zadanie, stanowiła spójny zespół i zaspokajała indywidualne potrzeby swoich członków. Lider nie działa w izolacji, lecz dzieli swoje funkcje z zespołem. To wprawdzie on odpowiada za

pracę grupy, ale wszyscy jej członkowie powinni również czuć się odpowiedzialni za realizację celów zdefiniowanych w każdym z trzech okręgów”.

Odejście od przywództwa polegającego na służeniu samemu sobie jest podejściem opisywanym przez między innymi Blancharda (2007). Przywódca zaczyna przewodzić na wysokim poziomie, kiedy zrozumie, że przywództwo nie dotyczy jego samego, a przesuwają się w kierunku wyników oraz zadowolenia ludzi. Taki przywódca prowadzi „proces osiągnięcia wartościowych wyników przy sprawiedliwym pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych” (Blanchard 2009: XV).

Miller (2002) wskazuje na indywidualne zdolności lidera dotyczące adaptacji do zmiany w oparciu o cechy charakteru liderów (zob. rysunek 2), wraz z czterema poziomami przekonań liderów dotyczących sukcesu realizacji. Na poziomie pierwszym liderzy wierzą, że ludzie poddadzą się zmianie na drodze komunikowania im o niej jasno i czytelnie. Pomocne w tym będzie dla nich stosowanie komunikacji formalnej pisemnej, a także wykorzystywanie narzędzi, takich jak kary i nagrody. Poddanie się zmianie będzie miało połączenie z korzyściami, które dzięki tej zmianie pracownicy osiągną. Na poziomie drugim liderzy wierzą, że pracownicy zaakceptują zmianę, gdy „zobaczą” ją (komunikacja za pomocą symboli, obrazów) i dzięki temu uwierzą. Na poziomie trzecim liderzy uważają, że pracownicy nie są ani gotowi, ani zainteresowani zmianą, dlatego też włączenie pracowników w proces zmiany może ułatwić poddanie się jej. Na czwartym poziomie liderzy rozumieją różne podejścia pracowników do zmiany, zarówno

RYSUNEK 2. CECHY CHARAKTERU LIDERA



Źródło: opracowanie własne za: Miller (2002: 362).

akceptację, jak i sprzeciw. Główny nacisk kładą na zmianę postawy pracownika. Stanowi to także jeden z elementów, który włączony jest w proces zmian (Miller 2002: 364).

KOMPETENCJE W PRZYWÓDZTWIE

Autorka w tej części chce zwrócić uwagę na kompetencje globalnego przywództwa, które w jednym z punktów spotykają się z poziomami dopasowania przy dopasowanych przywódcach. Autorka doszukała się tutaj połączenia procesu coachingu przywódcy w zrealizowanym procesie z czynnikami, które naturalnie występują w procesie (praca na sześciu poziomach Diltsa) wraz z wpływem podwładnych na przywódcę, i wykorzystała te czynniki.

Trzydziesięcioletnie podejście do kompetencji globalnego przywództwa na podstawie bogatej literatury przedstawił Tiina Jokinen (2005). Podzielił on kompetencje na: (1) podstawowe umiejętności (zob. rysunek 3), (2) pożądane cechy psychiczne liderów (zob. zestawienie 5), oraz (3) poziom zachowań liderów (zob. zestawienie 6).

Autorka zwraca uwagę na drugą umiejętność – zaangażowanie w osobistą przemianę – która opisuje nie tylko zaangażowanie, ale również dążenie do zmiany na poziomie osobistym. Na ile zaangażowanie to wystąpiłoby, gdyby przywódca nie miał podwładnych? Dla kogo miałby uruchamiać to zaangażowanie dodatkowo w osobistą przemianę? Ten ważny element odnosi się do otaczających go ludzi, do tych podwładnych, którzy we współpracy z przywódcą mają wpływ na to zaangażowanie. I może to wystąpić nie tylko na poziomie relacji na linii podwładni–przywódca, ale również podczas procesu przemiany, który miał miejsce w opisanym procesie przy coachingu przywódcy. Ta kwestia wpływu określanego jako społeczny znajduje swój wyraz przy pożądanych cechach lidera, zwłaszcza przy empatii

RYSUNEK 3. KOMPETENCJE: PODSTAWOWE UMIEJĘTNOŚCI

-
- 1. Samoświadomość
 - 2. Zaangażowanie w osobistą przemianę
 - 3. Dociekliwość/ciekawość

Źródło: opracowanie własne za: Jokinen (2005: 206).

ZESTAWIENIE 5. POŻĄDANE CECHY PSYCHICZNE LIDERÓW

Pożądane cechy psychiczne
<ul style="list-style-type: none"> ■ optymizm ■ samoregulacja ■ umiejętność społecznej oceny ■ empatia ■ motywacja do pracy w międzynarodowym środowisku ■ umiejętności poznawcze Akceptacja złożoności i sprzeczności

Źródło: opracowanie własne za: Jokinen (2005: 206).

**ZESTAWIENIE 6. POZIOM ZACHOWAŃ LIDERÓW
(WYRAŻONY UMIEJĘTNOŚCIAMI WYKONYWANIA
KONKRETNÝCH DZIAŁAŃ I OBSERWACJI WIDOCZNYCH
REZULTATÓW)**

Umiejętności społeczne	Umiejętności zarządzania siecią	Umiejętności zarządzania wiedzą
nieformalne relacje między osobami	formalne relacje między osobami tworzone i utrzymywane na gruncie organizacyjnym	dotyczą wiedzy technicznej niezbędnej do wykonywania określonych obowiązków i zadań, takich jak obsługa komputera, znajomość języków

Źródło: opracowanie własne za: Jokinen (2005: 208–209).

i umiejętności społecznej oceny. To nieodzowne, że przywódca może nim być, kiedy ma zwolenników i kiedy są ludzie, którzy uznają go za przywódcę. Jednak ograniczenie się **głównie do** tego elementu wydaje się niepełne, stąd też przyglądanie się temu wpływowi od strony otaczających przywódcę podwładnych.

Jokinen zwraca uwagę również na doświadczenie, które uznawane jest za najważniejszy wskaźnik poziomu umiejętności, a za innymi badaczami (np. Boyacigiller, 1991; McCall, Hollenbeck, 2002) zgadza się, że najbardziej efektywne szkolenia odbywają się „hands-on”⁴, za pomocą np. udziału w międzynarodowych projektach, udziału w projektach action learning⁵ czy też na skutek każdej innej

⁴ *Hands-on* – praktyczne może być również *hands-on experience* – doświadczenie praktyczne, zgodnie ze *Słownikiem angielsko-polskim* (Fisiak 2002).

⁵ *Action learning* – uczenie się przez działanie, zgodnie ze *Słownikiem angielsko-polskim* (Fisiak 2002).

interakcji międzynarodowej (Jokinen 2005: 210). Podkreśla, że doświadczenie jako takie prawdopodobnie nie istnieje już jako wybór kryterium z uwagi na fakt, że zdobyte już doświadczenia mogą być w tym kontekście przestarzałe, a nowe, które nabywa się na skutek zagranicznych zadań, dopiero przyrastają.

Podsumowując: autor zwraca uwagę na kilka ważkich zagadnień, które winny znaleźć się w badaniach i pracach empirycznych zainteresowanych nimi badaczy. Wskazuje na przełożenie dźwigni z modeli kompetencji na proces nauki i edukacji, który łączyć będzie różnorodność metod szkolenia do podnoszenia kompetencji danego typu, gdzie konkretnie można rozwijać dane umiejętności oraz doświadczenia rozwojowe, które mogą przyczynić się do poszerzania kompetencji. Kolejny poruszany obszar to próba odnalezienia odpowiedzi na pytanie, jak można określić sukces w globalnym kontekście i na ile ten sukces związany jest z charakterystyką i działaniami konkretnej osoby (Jokinen 2005: 211).

Innym interesującym autora zagadnieniem jest określenie „najlepszych praktyk” dla rozwijających się różnych kompetencji i integracja pomiędzy ścieżkami rozwoju kompetencji, relacji przyczynowych ich funkcjonowania czy też wpływu różnych metod rozwoju.

Jokinen podkreśla, że kompetencje w globalnym przywództwie nie dotyczą zadań, ale kontekstu, który stanowią globalne środowisko oraz dzieci i określona sytuacja rodzinna, gdzie również ten kontekst podlega ocenie dotyczącej możliwości rozwoju potencjału globalnego przywództwa. Od tego tylko krok do badania głównych motywów, za którymi kryje się przyjęcie międzynarodowej i globalnej odpowiedzialności, skuteczności i sukcesu i ocenianie tego z różnych perspektyw w porównaniu do motywów krajowych i innych niż międzynarodowy aspekt samej pracy (Jokinen 2005: 212–213).

Do kontekstu i otoczenia (choć nie tylko do tego), jako jednego z sześciu poziomów⁶, w którym przywódca może odnieść dopasowanie, odnoszą się Dilts i Epstein (1989). To dopasowanie to nie tylko wewnętrzne poczucie zgodności, ale również dopasowanie ciała, umysłu, uczuć i ducha. Zatem dopasowanie winno wystąpić na każdym z sześciu poziomów.

Na poziomie kontekstu dopasowani przywódcy „mają poczucie czegoś większego, niż oni sami” (Deering et al. 2009: 111), a ich pogląd na sens życia będzie miał wpływ na codzienne życie. Na poziomie tożsamości mają wysoki poziom samoświadomości i samoakceptacji, choć nadal dążą do jego podnoszenia. To również obszar pogodzenia się przywódcy ze swoimi obecnie występującymi

⁶ 1. Kontekst, 2. Tożsamość, 3. Przekonania, wartości, motywacje, 4. Umiejętności, kompetencje, ambicje, 5. Zachowanie, działanie, 6. Zewnętrzne otoczenie.

i realizowanymi rolami w życiu zawodowym, osobistym, towarzyskim. Oznacza to również, że przywódcy „dopasowani muszą czuć się dobrze ze swoim miejscem w świecie i pogodzić się z przeznaczeniem, jakie przyniósł im los” (Deering et al. 2009: 12). To pogodzenie obejmuje nie tylko terażniejszość, ale także przeszłość oraz akceptację tego, kim staną się w przyszłości.

Na poziomie wartości i przekonania dopasowani przywódcy są świadomi swoich wartości i przekonań i starają się, aby znalazły one odzwierciedlenie w ich zachowaniach. Autorzy definiują nawet, że w przypadku zgodności między tożsamością, przekonaniami i zachowaniami powstaje charyzma (Deering et al. 2009: 113). Charyzma wywala wśród współpracujących z liderem głębokie zaufanie. Zaufanie zaś, określone przez Niklasa Luhmanna regułą ponownego spotkania (Sprenger 2011: 37), ponownie wraca jako czynnik, na który jest zapotrzebowanie, choć jego tradycyjna formuła uległa modyfikacji z uwagi na technologie informacyjne, które włączyły się w charakter relacji.

Na poziomie umiejętności dopasowani przywódcy mają unikalne poczucie misji i choć ich najważniejsze umiejętności różnią się w zależności od kontekstu, nadal pozostają te, które sprawdzają się w każdej sytuacji. Zalicza się do nich: łatwość tworzenia wizji i strategii wraz z wdrożeniem tych działań i wpływanie na relacje wraz z zarządzaniem nimi.

Na poziomie zachowania dopasowani przywódcy zdają sobie sprawę, że są obserwowani i że mają wpływ na zachowania ich obserwujących. Dopasowanie na tym poziomie oznacza spójność zachowania z systemem wartości. Za spójnością podąża zatem jednoznaczne zachowanie przywódcy.

Na poziomie środowiska dopasowani przywódcy świadomie kreują miejsce pracy, w którym przedstawiają swoje wartości i priorytety.

Przywódcą w zmieniającym się globalnym świecie, gdzie zmiany dotyczą nawiązywania relacji w sposób zróżnicowany z uwagi na nowoczesne technologie i komunikatory, za pomocą których można nawiązać kontakt z każdą osobą, bez ograniczeń, nie zmienia się w dążeniu do bycia autentycznym i dopasowanym głównie do siebie. Daje to przełożenie na metody rozwojowe, które będą wzmacniały i pobudzały to, co niezmiennie ważne jest dla przywódcy, jego spójność. Coaching dla przywódcy wydaje się tu odpowiednim narzędziem.

COACHING PRZYWÓDCY A PODWŁADNI – OPIS PROCESU

Z uwagi na poufność procesu oraz działań, które w nim wystąpiły, zamieszczone opisy zostały uproszczone i ograniczone do niezbędnych informacji. Autorka brała czynny udział w tym procesie i zdawała sobie sprawę z interakcji na linii podwładni–przywódcą i przywódcą–podwładni. Przyjęte podejście autorki do

przywództwa oscylowało między przywództwem emocjonalnym, społecznym wpływem w przywództwie a rolami przywódców. Zgodnie ze wskazaniem we wprowadzeniu, opis ten ma walor bardziej ćwiczenia niż badania naukowego.

OPIS FIRMY, PRZYWÓDCY ORAZ PODWŁADNYCH

Firma ma określoną pozycję na rynku i aspiruje w dążeniach biznesowych i rozwojowych do utrzymania poziomu powiększania zysku. Firma wykonuje „skok biznesowy”, który generuje potrzebę redefinicji modelu zarządzania w organizacji. Formalny przywódca firmy był także uznawanym przywódcą przez podwładnych. Pracownicy przedstawiali go jako charyzmatyczną osobę, skoncentrowaną na ludziach z wysokimi umiejętnościami komunikacyjnymi i umiejętnościami wywierania wpływu. Podkreślano zmysł organizacyjny szefa oraz cechy związane z „podnoszeniem się” po niepowodzeniach. Zauważalny był emocjonalny wpływ szefa na podwładnych. Podwładni z jednej strony oczekiwali takich zachowań szefa, które po interpretacji były wykorzystywane do podejmowania (lub nie) konkretnych działań, z drugiej strony odczuwało się pewne napięcie między obiema stronami. Podwładni, o których będzie mowa w opisie, to kadra zarządzająca, zaś przywódcą był prezes firmy.

ELEMENTY PROCESU I CZAS TRWANIA PROCESU

Proces coachingu przywódcy poprzedzony został działaniem warsztatowym z podwładnymi. Wszystkie działania dotyczące podwładnych oraz przywódcy zrealizowano w ciągu ośmiu miesięcy. W ciągu tych ośmiu miesięcy odbyły się: dwa spotkania przygotowujące warsztat, warsztat, spotkanie podsumowujące warsztat, sesje coachingowe dla przywódcy, sesja z informacją zwrotną od podwładnych.

UZASADNIENIE DECYZJI PODDANIA SIĘ COACHINGOWI PRZEZ PRZYWÓDCĘ

Na skutek ekspansywnego, niespodziewanego dla przywódcy rozwoju firma stała przed wyzwaniem zmierzenia się z nową dla siebie rzeczywistością. Potrzebę zmierzenia się zauważył nie tylko przywódca organizacji, ale również jego podwładni. Przedstawienie sytuacji jako powodu rozpoczęcia pracy w procesie coachingu z przywódcą nie było dla prowadzącego proces coacha wystarczające, więc podjęto decyzję o wykonaniu diagnozy sytuacji wyjściowej. Diagnoza daje początkową wiedzę, na ile oczekiwany coaching przy występujących w firmie mechanizmach zmiany, kulturze organizacyjnej oraz relacjach przywódcy z podwładnymi przyniesie oczekiwany efekt, a nie efekty odwrotne. Diagnoza ta miała na celu również sprawdzenie, czy właściwą metodą zastosowaną przy tak zgłoszonym

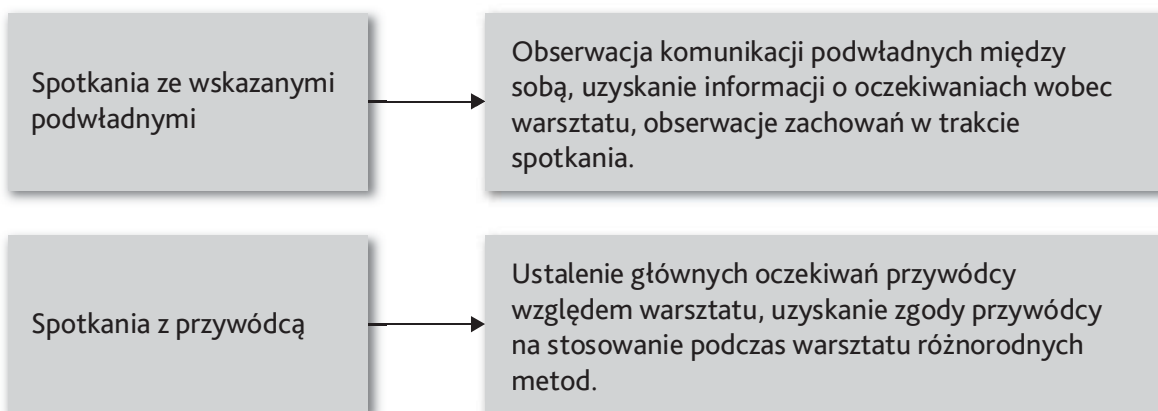
oczekiwaniu zmiany będzie właśnie coaching. O tym aspekcie diagnozy wspomina Bennewicz (2011: 32). Diagnoza opierała się na zrealizowanych wywiadach nieustrukturalizowanych z podwładnymi oraz z przywódcą i obserwacją bierną pracy w firmie.

ETAPY CAŁEGO PROCESU

Wszystkie działania zostały podzielone na umownie nazwane etapy.

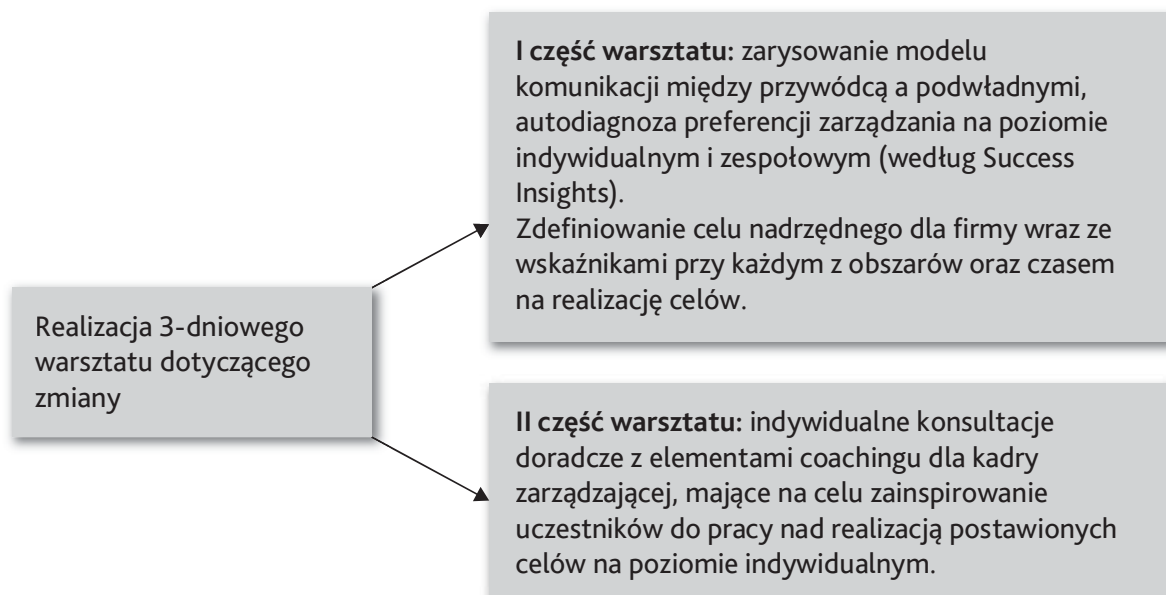
Cel procesu coachingowego przywódcy ogólnie został przez przywódcę określony następująco: „zarządzanie firmą w sposób prowadzący do rozwijania działalności z poczuciem własnego spełnienia się i współpracy z kadrami zarządzającą”. Zmiana na skutek procesu została określona na poziomie konkretnej zmiany funkcjonowania firmy, innego niż dotychczas sposobu zarządzania oraz usamodzielnia się kadry zarządzającej. Zanim jednak rozpoczął się proces coachingu przywódcy, wykonano poniższe działania.

1. ETAP POPRZEDZAJĄCY WARSZTAT DLA PRZYWÓDCY I PODWŁADNYCH



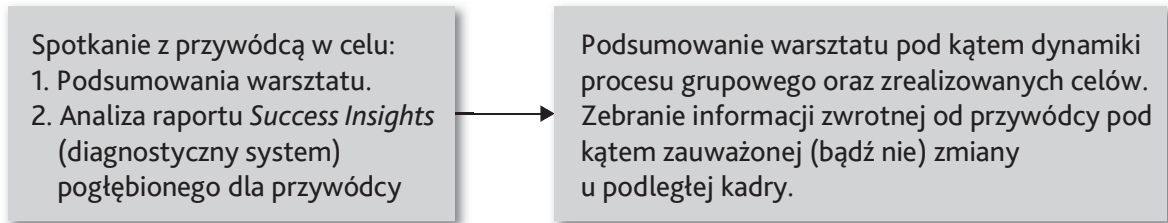
Podsumowanie etapu: na drodze spotkań z podwładnymi i przywódcą został opracowany plan warsztatu wraz z celami i szczegółowymi założeniami. W tym etapie dominowały emocje pozytywne oraz zachowania sprawdzające (powtarzanie tych samych pytań, upewnianie się do podjętych założeń itp.). Komunikacja podwładnych nastawiona była głównie na zdobywanie informacji o warsztacie, zwłaszcza że podwładni przedstawili swój cel związany z warsztatem. Przywódca wykazywał bardzo dużą otwartość na ustalane działania, w sposób konkretny formułował oczekiwania i cele, które chciał osiągnąć. Można było również zauważyć zniecierpliwienie, że działania nie zostają podjęte w trybie natychmiastowym (określanie wstępnych założeń, omawianie metody, zawieranie kontraktu itp.).

2. ETAP DOTYCZĄCY REALIZACJI WARSZTATU DLA PRZYWÓDCY I PODWŁADNYCH ZGODNIE Z USTALENIAMI



Podsumowanie etapu: w tej części wystąpiła cała gama emocji pozytywnych i negatywnych zarówno od strony podwładnych, jak i ze strony przywódcy. Podczas warsztatu uczestnicy przeszli wspólnie przez konflikt, przez negocjacje, które ujawniły ograniczenia/ przekonania/wartości oraz działania hamulcowe w całej grupie. Prowadząca, dbając o bezpieczeństwo procesu, stosowała różnorodne środki: zamknięcie konfliktu z odkryciem ważnych elementów, moderowanie etapów, które wymagały pracy w strukturze, wycofywania się podczas niektórych zadań, dyscyplinowana podczas innych zadań, udzielania informacji zwrotnej na poziomie grupy oraz indywidualnie, stosowania pauz, pytań, zadań prowokatywnych i innych. Tak prowadzony proces zaowocował realizacją postawionych celów oraz wartością dodaną, jaką była informacja zarówno od przywódcy, jak i od podwładnych, dotycząca metaforycznie nazwanego „wspólnego spotkania się”. Wyjaśniając to zdanie, wskazano na: „coś, co wydarzyło się pomiędzy tymi zadaniami, że zagrała przestrzeń, otworzyli oczy”. Pojawiły się również komentarze na poziomie: „zauważyłem Cię/jaka ciekawa jest Twoja perspektywa?/Jesteśmy wspólnie silni”. W tej części bardzo mocno zauważalny był dominujący wpływ przywódcy na podwładnych. Dominujący w tym znaczeniu, że przywódca przewodził, inicjował i decydował. Samo w sobie nie jest to negatywne, jednak gdy odkryje się, że podwładni mieli w swoich obszarach określone odpowiedzialności, z których nie korzystali, nabiera to innego znaczenia.

3. ETAP: PODSUMOWANIE PO WARSZTACIE



Podsumowanie tego, co wydarzyło się po podsumowaniu warsztatu: po przeprowadzonym warsztacie przywódca uznał, że jest gotowy na coaching przywódcy, zauważył bowiem pojedyncze zmiany, jakie wystąpiły po warsztacie i zależało mu na kontynuowaniu tych zmian. Przywódca uznał również, że jego rola i zachowanie mają wpływ na podwładnych i choć dobrze się z tym czuje, ma potrzebę poszukania innych metod i sposobów wpływania na ludzi niż stosowanych dotychczas. Przyznał także, że jego relacja z podwładnymi uświadomiła mu w trakcie warsztatu, że relacja ta daje mu większą siłę niż jego podwładnym i może warto się tym zająć.

Zaobserwowany podczas przygotowań do warsztatu oraz podczas warsztatu wpływ na linii: przywódca–podwładni i na linii: podwładni–przywódca autorka przedstawia na rysunkach 4 i 5.

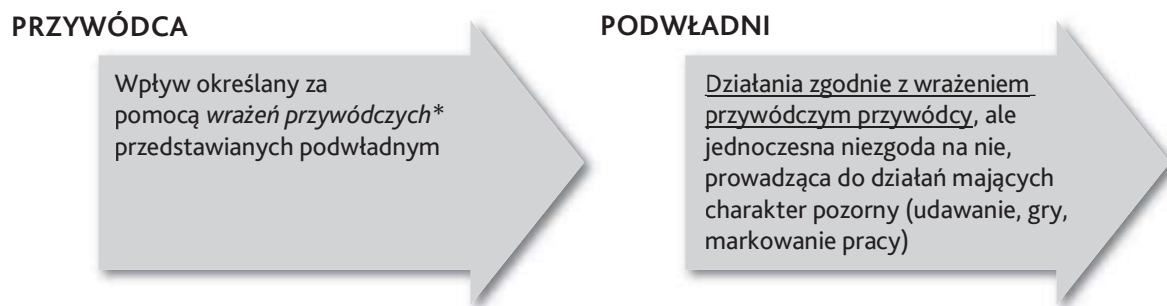
4. ETAP: ROZPOCZĘCIE COACHINGU PRZYWÓDCY, REALIZACJA TRZECH SESJI.

PROCES COACHINGU PRZYWÓDCY

Przywódca zakomunikował, że chce, aby coaching prowadzony był z osobą, która przeprowadziła warsztat, argumentując to zbudowaniem zaufania i autorytetu, jaki zdobyła u niego i u jego podwładnych. Autorka, mając wątpliwości co do tego pomysłu, wyjaśniła je, pokazując potencjalne zagrożenia dla procesu coachingu. Przywódca podkreślił, że w jego ocenie właśnie to, co już autorka wspólnie z nim i jego podwładnymi zbudowała na warsztacie, jest mocnym argumentem za prowadzeniem przez nią coachingu. Rozumiejąc obawy autorki, wyjaśnił, że zaufanie jest dla niego kluczowe, a zbudowany autorytet bardzo mocny. Obie strony uzgodniły, że zaczynają proces, a przypadku odczucia którejś ze stron, że jego realizacja wywołuje dyskomfort, proces zostanie przerwany.

Podsumowanie trzech sesji: podczas tych sesji zauważało się ewolucyjną zmianę w zachowaniu przywódcy, ujawniającą się poprzez jego komunikację, działania i sposób reakcji na sesjach. Zaobserwowany na poziomie diagnozy emocjonalny wpływ przywódcy na podwładnych zaczął być rozbiegany na czynniki pierwsze przez przywódcę. Pojawiały się regularnie refleksje, w których

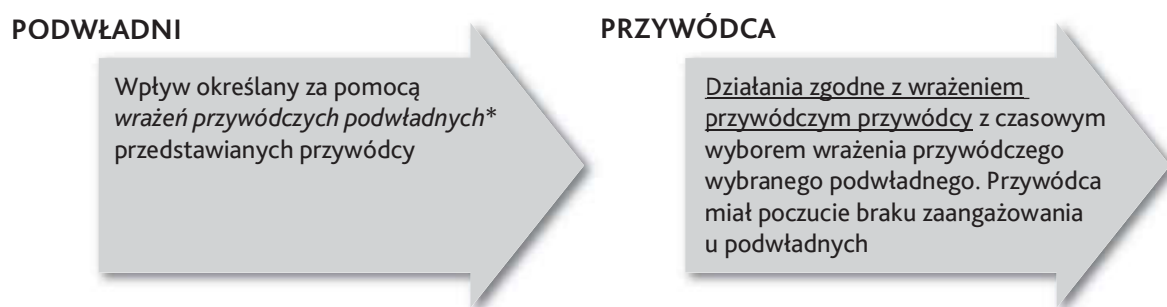
RYSUNEK 4. WPLYW NA LINII PRZYWÓDCA–PODWŁADNI



* *wrażenia przywódcze* przedstawiane przez przywódcę podwładnym to: komunikacja, gesty, zachowania i inne, mające wpływ na podwładnych.

Źródło: opracowanie własne.

RYSUNEK 5. WPLYW NA LINII PODWŁADNI–PRZYWÓDCA



* *wrażenia przywódcze podwładnych* przedstawiane przywódcy to: komunikacja, gesty, zachowania i inne mające wpływ na przywódcę.

Źródło: opracowanie własne.

przywódca odnajdywał cząstkowe elementy własnego wpływu, łączył określone własne zachowania z ich odbiorem przez podwładnych, szukał znaczenia ważnego dla siebie. Przywódca zaczął, poza wsłuchiowaniem się w ludzi, odpowiadać sobie na ważne dla siebie pytania, których wcześniej nie stawiał. W pewnym stopniu przywódca zaczął „poddawać się” otoczeniu, eksperymentować z zachowaniami, których wcześniej nie stosował. Ku zaskoczeniu i radości, okazały się one bardzo skuteczne, bo przynosiły ponadprzeciętne wyniki. Skutkowało to nie tylko zmianami na poziomie organizacji, ale również innym zarządzaniem, w większym stopniu oddającym władzę podwładnym. Przywódca zaczął dawać przestrzeń swoim podwładnym, sam szukając dla siebie innego wyrażania się w pracy.

5. ETAP: SESJA INFORMACJI ZWROTNEJ (SPOTKANIE COACHA Z PODWŁADNYMI, MAJĄCE NA CELU UZYSKANIE INFORMACJI ZWROTNEJ DOTYCZĄCEJ PRZYWÓDCY; STRUKTURALIZOWANY ARKUSZ Z PYTANIAMI ZOSTAŁ WSPÓLNIE Z PRZYWÓDCĄ OMÓWIONY I ZAAKCEPTOWANY).

Podsumowanie sesji informacji zwrotnej: pierwsze spotkanie z podwładnymi, którego celem było uzyskanie informacji zwrotnej⁷ na temat ustalonych zagadnień. Każdy z podwładnych otrzymał taką samą informację na wstępie dotyczącą celu spotkania i wskazania roli podwładnych przy tych rozmowach. Mocno podkreślono ważność opinii podwładnych, które mają wspierać przywódcę w rozwoju. W trakcie rozmów z podwładnymi można było odnieść wrażenie, że na poziomie komunikacji i zachowania nastąpiła zmiana u przywódcy, która miała swój impuls (bo „chyba tak można to określić, choć równie dobrze może być to błędne skojarzenie”) u podwładnych. Podwładni wyrazili zadowolenie z zauważonej przez nich zmiany u przywódcy na poziomie zachowania i komunikacji, choć nie było to tematem spotkania. Poza zadowoleniem przedstawili konkretne zachowania, które uznali za nowe, ważne i wspierające organizację. W bardzo otwarty sposób komunikowali wskazania rozwojowe dla przywódcy, uważnie wybierając słowa i zastanawiając się nad ich znaczeniem.

6. ETAP: SESJA COACHINGOWA WRAZ Z INFORMACJĄ ZWROTNĄ OD PODWŁADNYCH

Podsumowanie sesji: sesja z przekazaniem informacji zwrotnej od podwładnych do przywódcy wniosła w proces coachingu nowe elementy. Po pierwsze, podczas tej sesji przywódca mocno skoncentrował się na zderzeniu własnej wiedzy o postrzeganiu siebie z wiedzą innego postrzegania jego osoby przez podwładnych. Pomimo silnych emocji, które można było zauważyć w zachowaniu przywódcy, a także na podstawie sygnałów niewerbalnych z jego ciała i twarzy, że spokojnie przyjął on informację zwrotną. Być może był to wynik jego wcześniejszej pracy własnej, być może ta konkretna sytuacja pomogła mu w przyjęciu ważnych informacji zwrotnych. Coach, przekazując te informacje, jedynie wypowiadał je, a następnie z uwagą słuchał wypowiedzi przywódcy. Coach nie komentował zebranych informacji.

⁷ Zbieranie informacji zwrotnej od podwładnych obejmowało: wypełnienie każdorazowo arkusza z pytaniami, odpowiedziami podwładnych, co pozwoliło na przygotowanie posegregowanych tematycznie odpowiedzi w końcowe zestawienie dla przywódcy.

7. ETAP: DWIE SESJE COACHINGOWE

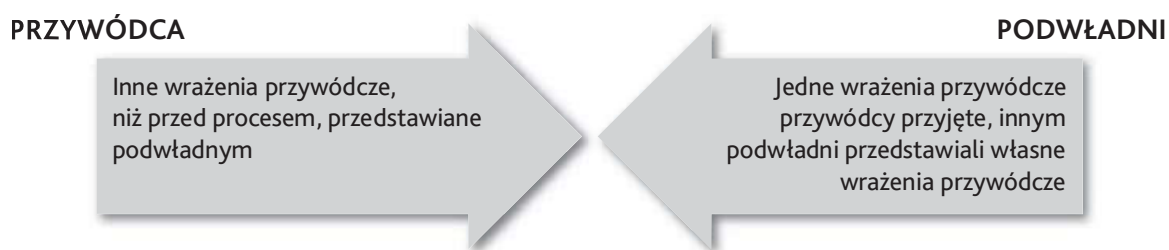
Podsumowanie dwóch ostatnich sesji: podczas tych sesji zauważalna była zmiana w przywódcy na poziomie: umiejętności, przekonań oraz tożsamości. Przywódca nie tylko poddał się wpływowi podwładnych (szczegółowo opowiadał o tym, przedstawiał konkretne sytuacje, wyjaśniał ich znaczenie, sam określał, jak definiuje ten wpływ, kiedy ten wpływ uważa za dobry, jakie parametry taki wpływ spełnia itp.), ale także sam zaczął bardziej świadomie i z większą niż wcześniej uwagą podejmować działania mające wpływ na innych. Dokonał też redefinicji swojej roli w organizacji, wskazując na korzyści dla siebie, korzyści dla organizacji oraz korzyści dla podwładnych, wynikające z tej roli. Dodatkowo sam zauważył ewolucję na linii przywódca–podwładni i podwładni–przywódca. Tym, co na początku procesu dało się zaobserwować na linii przywódca–podwładni, była dominacja przywódcy, zaś na linii podwładni–przywódca – wycofanie się i podporządkowanie podwładnych przywódcy.

W trakcie procesu coachingu nastąpiła zmiana zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku wpływu.

Na linii przywódca–podwładni: przywódca zaczął rezygnować z własnej dominacji na rzecz eksperymentowania z przyjęciem wpływu podwładnych. Pod koniec procesu dało się zauważyć na poziomie zachowań na linii przywódca–podwładni, że przywódca dysponuje większą niż na początku procesu gamą zachowań wobec podwładnych w zakresie wpływu: 1) wycofanie się z własnego wpływu (wycofanie się), 2) poddanie się wpływowi podwładnych (poddanie się innym wpływom), 3) stosowanie własnego wpływu o różnym natężeniu, 4) dystansowanie się i występowanie z pozycji obserwatora.

Na linii podwładni–przywódca: podwładni zaś zaczęli „wychodzić” do przywódcy bardziej odważnie i z większą niż na początku siłą. Na poziomie zachowań

RYSUNEK 6. ZMIANA WPLYWU NA LINII PRZYWÓDCA–PODWŁADNI

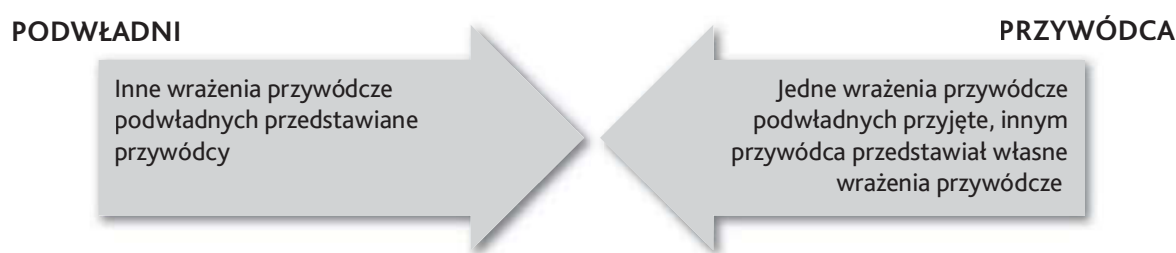


* *wrażenia przywódcze podwładnych* przedstawiane przywódcy to: komunikacja, gesty, zachowania i inne mające wpływ na przywódcę.

Źródło: opracowanie własne.

na linii podwładni–przywódcą dało się zauważyć nowe działania, które powodowały, że wpływ na przywódcę przynosi korzyści każdej ze stron, co przekłada się na organizację. Dodatkowo podwładni obserwowali, że przywódca przyjmuje ten wpływ, akceptuje go, a także okazuje pozytywne emocje podczas tej nowej dla nich interakcji. Podwładni odczytywali nowe zachowania przywódcy bardzo pozytywnie, wskazując na przełożenie tego na efektywniejsze działanie firmy.

RYSUNEK 7. ZMIANA WPŁYWU NA LINII: PODWŁADNI–PRZYWÓDCA



* *wrażenia przywódcze podwładnych* przedstawiane przywódcy to: komunikacja, gesty, zachowania i inne mające wpływ na przywódcę.

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Przyjmując założenie, że na zmianę w trakcie procesu coachingu mają wpływ gotowość i motywacja do zmiany samego przywódcy, umiejętności coacha oraz inne czynniki powiązane z wymienionymi, nie można pomijać wpływu podwładnych na przywódcę. Wpływ ten występuje w przestrzeni zawodowej, podczas spotkań i interakcji na linii przywódca–podwładni, podwładni–przywódcą, ale także w przestrzeni rozwojowej, w tym przypadku realizowanej przez coaching przywódcy. Przywódca może deklarować, że ten wpływ może nie występować, z uwagi na pełnioną przez niego funkcję, że jest kontrolowany przez przywódcę lub też że występuje incydentalnie, lecz, jak trafnie zauważyli Kouzes i Posner (2006: 31) „jeśli sam jesteś przywódcą, to i tak tańczysz już nago na stole, więc nie warto udawać, że masz na sobie ubranie”. Gdy doda się do tego również interesujące stwierdzenie, że prawdą jest także, iż dobrzy żołnierze „szkolą” dowódców (Adair 2007: 53), nie można pozostać obojętnym wobec wpływu na linii podwładni–przywódcą.

Doświadczenie autorki w opisanym przykładzie, w którym dopatrzono się wpływu podwładnych na przywódcę w trakcie procesu coachingu przywódcy, pokazuje, że obserwacja interakcji na linii przywódca–podwładni i podwładni–przywódcą warta jest dalszych badań. Opisany przykład daje też pod rozwagę

pytania, które dotyczą już nie tylko przywódcy, ale w ogóle przywództwa. Jakie siły występują po stronie przywódcy, a jakie po stronie podwładnych? Co jest tą siłą? Co działa w obszarze wpływu podwładnych na przywódcę i co jest źródłem tego wpływu: podwładni czy określone zachowanie przywódcy?

Na uwagę zasługują też spostrzeżenia, że wpływ podwładnych na przywódcę nie tylko spowodował zmianę w zachowaniu, przekonaniach oraz w rozumieniu własnej roli przywódcy w organizacji spójnej z jego pragnieniami i aspiracjami, ale także zmianę w zachowaniu i funkcjonowaniu podwładnych względem przywódcy. Tutaj ujawnia się aspekt współbrzmienia, które wystąpiło między podwładnymi a przywódcą i między przywódcą a podwładnymi. Współbrzmienie, które pokazało, jak zmiana każdej ze stron może zaowocować, żeby to „współ” było korzystne dla obu stron i organizacji. Na ile to współbrzmienie będzie silne, jak długo w takiej formie będzie się utrzymywać – te i inne pytania wart są dalszych badań.

Katarzyna Latek-Olaszek

Latek Consulting

www.latekconsulting.pl

e-mail: katarzyna@latekconsulting.pl

BIBLIOGRAFIA

- Adair J.** (2007) *Rozwijanie umiejętności przywódczych*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Bennewicz M.** (2011) *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa: G+J Gruner+ Jahr Polska.
- Bass B.M.** (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Współzałożyciele i Konsultanci The Ken Blanchard Companies (2009) *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boyatzis R., McKee A.** (2006) *Przywództwo bez władzy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Chemers M.M.** (1997) *An Integrative Theory of Leadership*. Erlbaum.
- Deering A., Dilts R., Russell J.** (2009) *Przywództwo Alfa*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Dilts R., Epstein T.** (1989) *NLP Master practitioner Booklet*. The Dynamic Learning Center.
- Etzioni A.** (1965). *Dual Leadership In Complex Organization*. *American Sociological Review*, October, s. 688–698.
- Fisiak J.** (red.) (2002) *Słownik angielsko-polski*. Warszawa: Graf-Punkt na licencji Collinsa.
- Hatch M., Kostera M., Koźmiński A.K.** (2010) *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jay J.** (2010) What's your personal leadership iq? *Supervision*. Vol. 71, No. 3, s. 10–13.
- Jokinen T.** (2005) Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 29, No. 3, s. 199–216.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D.** (2011) *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Koźmiński A.K.** (2008) *Koniec świata menedżerów?* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kouzes M., Posner Z.B.** (2006) *A Leader's Legacy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller D.** (2002) Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*. Vol. 2, No. 2, s. 359–368.
- Northouse P.G.** (2004) *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Sikorski C.** (2006) *Organizacja bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sims H., Mantz C.** (1996) *Company of Heros. Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York: Wiley and Sons.
- Sprenger R.K.** (2011) *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*. Warszawa: MT Biznes.
- Stogdill R.** (1974) *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- <http://www.successinsights.pl/ekspertyzy.html>.