Julita Majczyk

STWORZYĆ LIDERA

Od wizerunku beniaminka
do rozgrywającego w biznesie

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Historia cywilizacji jest w dużej mierze opowieścią o wielkich liderach przeszłości, którzy potrafili – często na przekór istotnym przeszkodom – zdobyć poparcie ludzi i zrealizować swoje zamiary. Nic zatem dziwnego, że również w badaniach biznesu studia poświęcone liderom zajmują poczesne miejsce. Istnieje szereg idei, teorii, pojęć dotyczących tego, kogo określa się liderem, w jaki sposób można nim zostać, jakie cechy, zachowania pretendują, by do grona przywódców dołączyć. Jednak w jaki sposób media kreują wizerunek lidera?

W niniejszej książce podjęto próbę zrekonstruowania sposobów charakteryzowania osób postrzeganych jako liderów w świecie biznesu. Zastosowana w badaniach metoda teorii ugruntowanej, która skupia się na uchwyceniu wzorców postępowania ważnych, ale i problematycznych dla zaangażowanych w proces społeczny jednostek (Glaser 1978), pozwoliła wyodrębnić najważniejsze kategorie opisu, w tym scharakteryzować postać przywódcy, wymienić działania w organizacji uwarunkowane motywami i potrzebami zarówno wewnętrznymi, jak i tymi zgłaszanymi z zewnątrz oraz przedstawić nastawienie otoczenia wobec lidera. Projekt przyczynił się także do eksploracji tego zagadnienia poprzez zidentyfikowanie kryteriów, jakich prasa używa do opisywania ludzi uznanych za liderów przez branżę medialną, a także wskazać cechy wpływające na podnoszenie poziomu jego legitymizacji.

JULITA MAJCZYK

Stworzyć lidera

Od wizerunku beniaminka
do rozgrywającego w biznesie

Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa, czerwiec 2019

Julita Majczyk

dr, adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego,

ORCID: 0000-0003-4166-4981

Recenzenci:

dr hab. Dominika Latusek-Jurczak, prof. ALK

dr hab. Jacek Pasieczny

Redakcja: Anita Sosnowska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2019

ISBN: 978-83-65402-87-5

e-ISBN: 978-83-65402-88-2

<https://doi.org/10.7172/978-83-65402-88-2.2018.wwz.9>

Opracowanie komputerowe:
Dom Wydawniczy ELIPSA
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Wstęp	7
Część I. Czerpiąc z dorobku myśli naukowej	12
Rozdział 1. Przywództwo w naukach o zarządzaniu	13
1.1. Zdefiniowanie przywództwa	13
1.2. Lider – osobowy wymiar przywództwa	14
1.3. Ewolucja teorii i zmiany w postrzeganiu liderów	15
Rozdział 2. Wizerunek lidera w teorii i praktyce	32
2.1. Proces tworzenia wizerunku lidera	36
2.1.1. Zmienne wpływające na wizerunek lidera	37
2.1.1.1. Zmienne organizacyjne	37
2.1.1.1.1. Typ prowadzonej działalności, charakter produktu... ..	38
2.1.1.1.2. Kondycja organizacji	39
2.1.1.2. Zmienne pozaorganizacyjne	41
2.1.1.2.1. Zinstytucjonalizowane oczekiwania otoczenia	41
2.1.1.2.2. Aktorzy społeczni – media	46
2.1.1.2.3. Reputacja	47
2.1.1.2.4. Sytuacja polityczna, ekonomiczna	48
2.1.1.2.5. Atrybuty autorytetu	48
2.1.1.2.6. Sieci biznesowe	50
2.1.2. Przebieg procesu budowania wizerunku lidera	51
2.1.2.1. Proces tworzenia wizerunku lidera	52
2.1.2.2. Techniki w procesie tworzenia wizerunku lidera	54
2.1.2.3. Odmiany procesu tworzenia wizerunku lidera	56
2.1.2.4. Zakłócenia w procesie tworzenia wizerunku lidera	56
2.1.3. Zarządzanie procesem tworzenia wizerunku lidera	58
2.1.3.1. Zachowania wpływające na poprawę wizerunku lidera	58
2.1.3.2. Zachowania wpływające na pogorszenie wizerunku lidera	59
2.2. Konsekwencje wizerunku lidera	61
2.2.1. Wpływ wizerunku na lidera	61
2.2.2. Wpływ wizerunku lidera na organizację	63
2.2.2.1. Wizerunek organizacji	63
2.2.2.2. Wyniki uzyskiwane przez organizację	65
2.2.2.3. Motywacja pracowników	66
2.2.3. Rola wizerunku lidera dla otoczenia	68
2.3. Ranking – medium do budowania pozycji lidera	69
2.4. Podsumowanie	71

Część II. Budowanie wizerunku w praktyce	72
Rozdział 3. Konstruowanie wizerunku lidera	73
3.1. Konstrukcja lidera	75
3.1.1. Definicja lidera	75
3.1.2. Role lidera	81
3.1.3. Kategorie stosowane przez prasę do charakteryzowania liderów	83
3.2. Społeczny świat elit	112
3.2.1. Sieć powiązań	112
3.2.2. Proces stawiania się wzorcem elity	115
Rozdział 4. O podejściu prasy biznesowej do wizerunku	120
4.1. Kryteria stosowane do budowania rankingów liderów	120
4.1.1. Rola i znaczenie jurorów rankingów liderów biznesu	126
4.1.2. Podejście redakcji do budowy wizerunku lidera	127
4.2. Zmiany w procesie budowy wizerunku lidera	132
4.3. Tworzenie wizerunku lidera poprzez instrument rankingu	140
4.3.1. Rola rankingów	140
4.3.2. Wpływ otoczenia organizacji	146
4.4. Podsumowanie analizy materiału badawczego	148
Rozdział 5. <i>Facta sunt verbis difficiliora</i>, czyli o sprawczości słów	153
Zakończenie	159
Załączniki	161
Bibliografia	163
Spis tabel	180
Spis rysunków	181

Wstęp

Przywódcy przyciągali uwagę ludzi od wieków. Rozmowy traktujące o przywództwie miał prowadzić przykładowo Sokrates (Platon 360 p.n.e. b). Historia cywilizacji jest w dużej mierze opowieścią o wielkich liderach przeszłości, którzy potrafili – często na przekór istotnym przeszkodom – zdobyć poparcie ludzi i zrealizować swoje zamiary. Wybrani liderzy biznesu nierzadko są przedmiotem dyskusji i zainteresowania mediów. Dołączyli do grona osób publicznych choćby dlatego, że swoją działalnością zawodową i reputacją znacząco wpływają na funkcjonowanie społeczeństwa (Ranft i in., 2006; Sanchez Abril, 2011). Postępujący proces globalizacji, komunikacja elektroniczna, reklama oraz powszechny wzrost zainteresowania biznesem sprawiły, że liderów organizacji zaczęto traktować jak celebrytów (Kjaergaard, Morsing i Ravasi, 2011; Morris, Brotheridge i Urbanski, 2005; Rindova, Pollock i Hayward, 2006; Sanchez Abril, 2011). Nic zatem dziwnego, że również w badaniach biznesu studia poświęcone liderom zajmują poczesne miejsce.

Istnieje szereg idei, teorii, pojęć dotyczących tego, kogo określa się liderem, w jaki sposób można nim zostać, jakie cechy czy zachowania warunkują przynależność do grona przywódców. I chociaż mnogość teorii podparta jest licznymi badaniami odnoszącymi się bezpośrednio do przedmiotu przywództwa, to niewiele jest tych dotyczących samego kreowania wizerunku liderów przez prasę, które wyjaśniałyby fenomen zaistnienia wybranych osób w mediach biznesowych w roli przywódców. Również polscy badacze organizacji często podejmuje problematykę wizerunku ludzi biznesu lub tych powiązanych z elitą władzy (Cholewińska, 2014; Dajnowicz, 2014; Glinka, 2009; Hatch, Kostera i Koźmiński, 2005/2010; Kociatkiewicz i Kostera, 2012; Kostera, 2003, 2008; Kostera i Wicha, 1995; Koźmiński, 2015; Poznańska, 1993; Pytlaś, 1993; Roguska, 2004), co świadczy o wadze i znaczeniu tego tematu. Jednak proces tworzenia wizerunku lidera przez prasę w dalszym ciągu nie jest dogłębnie zbadany (Chen i Meindl, 1991; Hegele i Kieser, 2001; Hatch i in., 2005/2010; Hannah i Zatzick, 2007).

Dzięki prasie, telewizji czy internetowi oglądamy wydarzenia takimi, jakim wykreują je media a na podstawie tych wiadomości, które wykorzystują i rozpowszechniają rekomendacje analityków finansowych, agencji ratingowych, inwestorów finansowych, branżowych czy giełdowych, klienci budują opinie i kreują własny wizerunek poszczególnych podmiotów gospodarczych (Fombrun i Shanley, 1990; Anastasio i in., 1999). Jak rzeczywistość społeczna jest

intersubiektywną konstrukcją aktorów społecznych (Berger i Luckmann, 1966), tak wizerunek lidera jest efektem finalnym złożonego procesu konstruowania i rekonstruowania tego wizerunku przez wszystkich pośrednio lub bezpośrednio związanych z liderem osób. Jednak w jaki sposób można wykreować wizerunek lidera? W niniejszej książce podjęto próbę zrekonstruowania sposobów charakteryzowania liderów w świecie biznesu.

Postrzegany jako lider

W sytuacji wolnej konkurencji podmioty gospodarcze operujące na rynku nieustannie muszą zabiegać o potencjalnych klientów oraz utrzymać przy sobie klientów już z organizacją związanych, choćby z uwagi na fakt ograniczonego dostępu do zasobów umożliwiających działalność gospodarczą. Zasobów i umiejętności, które są rzadkie i cenne, trudne w imitacji, a które, jeśli umiejętnie wykorzystane, bezpośrednio mogą wpłynąć na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej czy wzrost efektywności organizacji, o czym mówi teoria zasobowa (*resource based view*) (Hensel, 2011; Obłój, 2007). Istotną rolę w konkurencji rynkowej odgrywa sposób, w jaki uczestnicy rynku postrzegają organizację. Każde przedsiębiorstwo posiada formalnego reprezentanta w postaci dyrektora generalnego, prezesa czy kierownika, a reprezentowanie organizacji w mediach stanowi jedną z podstawowych ról menedżera (Mintzberg, 1973). I chociaż decyzje operacyjne i strategiczne nie są podejmowane jedynie przez formalnego lidera, lecz są wynikiem skomplikowanych procesów angażujących pracowników różnych działów, analityków oraz strategów, co odpowiada postrzeganiu organizacji jako politycznej koalicji (March i Weil, 2005), to przez określony schemat pracy dziennikarzy, ograniczenia czasowe związane z przygotowaniem informacji prasowych, ignorują oni złożoność procesów decyzyjnych a wyniki i sukcesy przedsiębiorstwa przypisują jej formalnemu reprezentantowi, unikając przy tym pogłębionej analizy scenariusza wydarzeń (Hayward i in., 2004; Ranft i in., 2007; Treadway i in., 2009). Skoro wizerunek organizacji jest w pewnym stopniu determinowany przez wizerunek jej lidera (Chen i Meindl, 1991), to istotna jest rola procesu jego budowy. Jest to proces długotrwały i nieustający, ewoluujący, by sprostać aktualnym oczekiwaniom otoczenia. Reprezentowanie organizacji odnosi się do budowania jej wizerunku zarówno wewnątrz jej granic, jak i poza nimi, i jest niczym innym, jak tworzeniem marki samego lidera w drodze codziennej komunikacji między ludźmi i wymianą danych (Vásquez, Sergi i Cordelier, 2013). W tworzenie tego wizerunku zaangażowanych jest wielu przedstawicieli grup społecznych, którzy w myśl teorii interesariuszy, prezentują niekoniecznie te same interesy. W tym złożonym i nieustającym procesie bierze udział kadra kierownicza, członkowie rodziny, także specjaliści i profesjonali-

ści od wizerunku (Mehra, Dixon, Brass i Robertson, 2006). Jednym z istotnych aktorów społecznych biorących udział w społecznej konstrukcji wizerunku lidera są również media, które często wykraczają w swoich działaniach poza tradycyjne dziennikarstwo, czyli relacjonowanie i odzwierciedlanie wydarzeń (Bligh, Kohles i Pillai, 2011).

Dbanie o pozytywne relacje z otoczeniem organizacyjnym wpływa nie tylko na obecny wizerunek, lecz także późniejsze sukcesy, przez co łatwiej jest utrzymać osiągniętą pozycję społeczną (Treadway i in., 2009). W końcu postrzeganie lidera jako działającego w interesie poszczególnych aktorów społecznych, w myśl założeń teorii stewarda, powinno wzbudzać zaufanie i większą swobodę działań. Im bardziej władczo prezentuje się lider, tym bardziej uzależniony jest od partnerów biznesowych i tych odpowiedzialnych za kreowanie jego wizerunku, także podwładnych i współpracowników (March i Weil, 2005).

W tym miejscu należałoby zaznaczyć, że lider biznesu niekoniecznie musi spełniać wymogi definicyjne odpowiadające założeniom w teorii organizacji i zarządzania. W prasie biznesowej prezentuje się wizerunki osób postrzeganych jako liderów. Nie wiadomo czy ludzie pojmowani jako liderzy są nimi w rzeczywistości. Każdą jednostkę można interpretować w ujęciu wybranych ról społecznych: przez pryzmat oczekiwań społecznych, oczekiwania jednostki co do odgrywanej roli, oraz w kontekście instytucjonalnym (Kostera, 1996). Człowiek odgrywa różne role, stosując przy tym rozmaite narzędzia, w tym fasadę (Goffman, 1959/2011), czyli atrybuty, organizację przestrzeni, ale i cechy osobiste, jak wiek czy płeć. Taką fasadę może stanowić również ranking liderów biznesu. Stąd postaci występujące w rankingach branżowych, mogą być postrzegane w kategoriach lidera tylko dlatego, że w takim zestawieniu się znalazły.

Nazewnictwo stosowane przez otoczenie, będące skutkiem oczekiwań tego otoczenia (Czarniawska, 1998), odnosi się także do kwestii sukcesu. Z kolei interpretacja i postrzeganie sukcesu przez jurorów typujących liderów biznesu może różnić się od sposobu pojmowania go przez odbiorców tych rankingów, czyli czytelników prasy biznesowej. Celem książki jest przedstawienie sposobów charakteryzowania ludzi uznanych za liderów biznesu w polskiej prasie branżowej. W szczególności rozpoznanie, jakie cechy prasa przypisuje liderom, jakich kategorii i kryteriów używa do ich opisywania.

Są liderzy, którzy przez wiele lat znajdują się w czołówce rankingów i tacy, którzy pojawiają się wyłącznie raz, po czym znikają, chciałoby się dodać – bez śladu. Studiowanie tworzenia wizerunku lidera w prasie biznesowej może zatem przyczynić się do rozwoju teorii organizacji, poprzez wskazanie jakie cechy budują legitymizację lidera w otoczeniu. Jest to kwestia szczególnie istotna dla zarządzania przedsiębiorstwami, ponieważ dotychczasowe badania wskazują, że poziom uznania lidera oraz jego pozycja w otoczeniu organizacji wpływają m.in. na legitymizację organizacji (Suchman, 1995), możliwość pozyskiwania przez

nią zasobów z otoczenia (Maak, 2007; Meyer i Rowan, 1977; Ranft i in., 2006) oraz motywację pracowników (Bono i Ilies, 2006; Gonzalez i Chakraborty, 2012; Ogunfowora, 2014a).

Badanie wizerunku przywódcy ma również znaczenie praktyczne. Współcześnie coraz częściej wskazuje się, że sposób prezentowania w mediach ról przywódczych wpływa na zachowania ludzi odgrywających te role. Oczekiwania formułowane przez otoczenie i zawarte w przekazach medialnych, stanowią odpowiedź dla początkujących liderów i sugerują zarówno cenione przez otoczenie wartości, jak i sposoby działania. Zarazem wskazuje się, że liczne patologie współczesnego biznesu (Palmer, 2012; 2013) wynikają przede wszystkim z niewłaściwych zachowań liderów, którzy przyswoili sobie nieetyczne skrypty zachowań (Pearce i Manz, 2011; Pfeffer, 2015). Zrozumienie zatem sposobów, w jaki liderzy prezentowani są w polskiej prasie i wykorzystanie tej wiedzy w edukacji przyszłych menedżerów może przyczynić się do ograniczenia liczby patologicznych zachowań, które szkodzą nie tylko przedsiębiorstwom kierowanym przez tych liderów, lecz także społeczeństwu i gospodarce (Collinson i Tourish, 2015), wskazują także sposób odbudowania utraconej przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji, a tym samym ułatwiają odzyskanie legitymacji społecznej (O'Connell i Bligh, 2009).

Struktura

Dzięki zidentyfikowaniu kategorii, za pomocą których opisywani są liderzy, sformułowano wskazówki dotyczące budowy i zarządzania wizerunkiem osoby, którą otoczenie miałoby postrzegać właśnie jako przywódcę. Pozwolą one lepiej zrozumieć, jakie cechy lidera sprzyjają podnoszeniu poziomu jego legitymizacji poprzez uzyskanie popularności w mediach branżowych. Kolejne rozdziały przybliżają Czytelnikowi istotę wizerunku i rolę prasy biznesowej w jego tworzeniu.

W rozdziale 1 zaprezentowano badania literatury na temat przywództwa. Przegląd¹ rozpoczyna się zdefiniowaniem pojęć „przywództwo” i „przywódca”,

¹ Systematycznego przeglądu literatury dokonano na podstawie wyselekcjonowanych w bazach Scopus i Web of Science periodyków naukowych charakteryzujących się wartościami wskaźnika SJR nie niższymi od kwartyła pierwszego (Q1): *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *British Journal of Management*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Corporate Governance*, *Educational Management Administration and Leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Evaluation and Program Planning*, *Futures*, *Group and Organization Management*, *Health Care Management Review*, *Human Relations*, *Human Resource Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Industrial Organization*, *International Journal of Production Economics*, *International Journal of Project Management*, *Journal of Business and Psychology*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Conflict Resolution*,

następnie zaś omówiono dotychczasowe badania poświęcone tym zagadnieniom. W rozdziale znajdują się koncepcje zarówno klasyczne, jak i nowoczesne.

W rozdziale 2 przedstawiono syntezę dorobku empirycznego i teoretycznego na temat wizerunku przywódcy. Do poruszonych w tekście obszarów należą m.in. zmienne organizacyjne i pozaorganizacyjne wpływające na wizerunek lidera, na jego poprawę bądź pogorszenie oraz techniki i zakłócenia występujące w przebiegu procesu jego konstruowania. W tym miejscu zaprezentowano również wyniki badań pokazujących, jaką rolę odgrywają rankingi w kreowaniu pozycji lidera. W zakończeniu rozdziału przybliżono analizę konsekwencji wizerunku lidera dla osoby odgrywającej tę rolę i dla otoczenia, w którym ona działa.

W rozdziale 3 omówiono sposób prezentacji wizerunku osób postrzeganych jako liderów publikowanego w polskiej prasie biznesowej oraz kategorii stosowane do ich opisu.

Rozdział 4 poświęcony jest kryteriom determinującym konstrukcję i kształt zestawień liderów. Ewolucja w podejściu do przedstawiania liderów czytelnikom ukazuje procesualny charakter budowy wizerunku i wrażliwość tego procesu na zmiany w otoczeniu. Rozważania na temat tworzenia obrazów ludzi zamyka wskazanie ról i funkcji rankingów społecznym przekazie.

Podsumowanie wyników badań oraz porównanie ich z istniejącymi ideami, koncepcjami i teoriami zawarte jest w rozdziale 5. Tu wskazano również możliwe obszary zastosowania wiedzy w zakresie procesu budowania i zarządzania wizerunkiem osoby postrzeganej w kategoriach przywódcy w świecie biznesu. Natomiast w zakończeniu przedstawiono możliwe obszary do prowadzenia dalszych badań, dla których niniejsza książka miałaby stanowić inspirację.

Ta książka jest efektem kilku lat moich badań i analiz zawartych w licznych artykułach a także lektur wielu publikacji. Chciałabym jednak podziękować szczególnie Profesorowi Przemysławowi Henslowi za cenny kontakt podczas przygotowywania tej książki. Jego komentarze i uwagi, miały wpływ na jakość tej pracy.

Journal of Management, Journal of Management Inquiry, Journal of Management Studies, Journal of Managerial Psychology, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Product Innovation Management, Journal of World Business, Leadership Quarterly, Long Range Planning, Management Decision, Management Learning, Organization Science, Organization Studies, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Personnel Psychology, Research Policy, School Leadership and Management, Strategic Management Journal, Technological Forecasting and Social Change, Total Quality Management and Business Excellence.

Powyższe czasopisma uzupełniono o te uznane za istotne pod względem zakresu tematycznego: Academic Leadership, International Electronic Journal for Leadership in Learning, International Journal of Leadership in Education, Journal of Leadership and Organizational Studies, Journal of Leadership Studies, Leadership, Leadership and Management in Engineering, Leadership and Organization Development Journal, Leadership and Organizational Development Journal, Strategy and Leadership.

Część I

Czerpiąc z dorobku myśli naukowej

Rozdział 1

Przywództwo w naukach o zarządzaniu

Jedną z cech charakterystycznych teorii organizacji jest mnogość i zmienność definicji, którymi posługują się badacze (Hirsch i Levin, 1999). Nie inaczej jest w przypadku pojęć „lider” oraz „przywództwo”. Wielość i różnorodność istniejących definicji jest dowodem złożoności problemu i nieustannych poszukiwań takiej, która oddawałaby w pełni charakter podanego zagadnienia. Biorąc pod uwagę kilka ostatnich dekad badań (Grint, 2005; Van Seters i Field, 1990) można zauważyć, że zamiast jednej powszechnie akceptowanej definicji, powstają nowe osadzone w rozmaitych kontekstach, przy czym te już istniejące nie są wystarczająco opracowane (van Knippenberg i Sitkin, 2013; Yukl, 1999). I pomimo że przywództwo generalnie traktuje o wyznaczaniu kierunku i kontrolowaniu przewidywanej przyszłości organizacji, brakuje uniwersalnej i powszechnie akceptowanej ramy teoretycznej (Plowman i in., 2007).

1.1. Zdefiniowanie przywództwa

Wprowadzenie ładu definicyjnego wydaje się stanowić nie lada wyzwanie dla badaczy, a jednak zainteresowanie tematyką przywództwa nie słabnie. Pierwszy artykuł traktujący o tym zagadnieniu w kontekście popularności w małych grupach, a zamieszczony w bazie danych ISI Web of Science, powstał w 1956 roku. Od tego czasu powodzenie tego hasła znacząco wzrosło. W styczniu 2018 roku w sklepie internetowym Amazon.co.uk można było nabyć ponad 70 000 książek¹ związanych z przedmiotem przywództwa.

Dążenie do unifikacji pojęcia „przywództwa” może wydawać się nie tyle ambitnym, ile nieosiągalnym do zrealizowania celem. Wiąże się to z tym, że możemy je rozpatrywać na różnych płaszczyznach. Przywództwo możemy definiować w odniesieniu do czterech aspektów: *osoby* – wpływu, który może wywierać, *pozycji* zajmowanej w grupie, *osiąganych wyników* bądź *procesu* (Northouse, 2004; Grint, 2005). Przywództwo to czynności, które kształtują postawy całej

¹ W samej tylko formie papierowej.

grupy (Morris i Seeman, 1959). Stanowi podstawę współpracy i współdziałania organizacji na rzecz realizacji określonych celów (Wiatrak, 2015). Zdaniem Burnsa (1978) wyłania się ono w przypadku oddziaływania liderów w sposób mobilizujący zwolenników tak, że ci zabiegają o realizację celów będących uosobieniem wartości i motywacji liderów oraz grupy bądź liderów i organizacji. Z kolei Gemmill i Oakley (1992) rozpatrywali przywództwo jako społeczny mit, reprezentujący chęć powrotu człowieka do stanu, w którym ten zwolniony byłby z odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania, których celem było zrealizowanie osobistych potrzeb i oczekiwań. Natomiast przywództwo zdefiniowane przez nich już w kategorii procesu społecznego oznaczało proces dynamicznej współpracy, gdzie pojedyncze osoby i członkowie organizacji wzajemnie upoważniają siebie do wprowadzenia zmiany, tym samym budując środowisko umożliwiające lepsze dostosowanie struktury organizacyjnej do aktualnego stanu otoczenia.

1.2. Lider – osobowy wymiar przywództwa

„Lider” jest osobą fizyczną, będącą w stanie wpłynąć na zasoby psychologiczne, czyli właściwości człowieka, które budują strukturę jego osobowości (np. poczucie tożsamości, sprawstwa i kontroli, kompetencje) i zasoby instytucjonalne, przypadające na podstawie urzędu, zajmowanego stanowiska (w tym reguły, procedury, podkomisje, system kar i nagród, nadzór nad budżetem), celem zaangażowania i zrealizowania interesów naśladowców (Burns, 1978). Postrzegając przywódcę jako osobę, skupiamy się na poszukiwaniu tych cech, które decydują o jej oddziaływaniu na aktorów społecznych. Mogą to być cechy osobowościowe, kompetencje czy umiejętności.

W tradycyjnym rozumieniu lider buduje oczekiwany przyszły stan rozwoju organizacji poprzez sprawowanie kierownictwa i kontroli nad ludźmi, którzy pod jego wpływem podejmują działania skierowane na osiągnięcie celów organizacyjnych. Jednak w kontekście złożonych systemów adaptacyjnych nie jest w stanie kierować zmianą czy też kontrolować przyszłych wyników (Plowman i in., 2007). Stąd przyjmuje rolę wspierającą – poprzez zakłócanie istniejących wzorców działań (np. wywołując konflikty), zachęcając do nowatorskich rozwiązań i nadając znaczenie występującym zjawiskom (w drodze zarządzania treścią komunikatów, interpretowania nowych zdarzeń) wspomaga budowanie przyszłego stanu organizacji.

Przywódców możemy analizować pod kątem procesu stawiania się liderem i postrzeganiem go w ten sposób przez członków otoczenia. Możemy ich także rozpatrywać przez pryzmat efektywności i wydajności, oddziałując bowiem na działania podejmowane przez kadrę zarządzającą w organizacji. Dla otoczenia

odgrywają natomiast rolę symboliczną, ale i pełnią funkcję reprezentanta podmiotu gospodarczego (O'Connell i Bligh, 2009). Przypisuje im się odpowiedzialność za budowanie i podtrzymywanie relacji z różnymi grupami interesariuszy (Maak i Pless, 2006), a w czasie kryzysu oczekuje się od nich wprowadzania gruntownych zmian w organizacji, które miałyby pozytywnie wpłynąć na zdobywanie wiedzy i zaangażowanie pracowników w opracowanie rozwiązań występujących problemów (Mohrman i Worley, 2009). Uważa się także, że liderzy są w stanie ukształtować tożsamość naśladowców (Avolio i in., 2009).

Liderzy biznesu budują globalną kulturę menedżerską (Hatch i in., 2005/2010). Analiza retoryczna wybranych publikacji Petera Druckera przeprowadzona przez Teo-Dixon i Monin (2007) pokazała, że menedżer postrzegany jako lider jest wizjonerem wyzwalaającym energię do działania u ludzi, jest osobą inteligentną, moralną i życzliwą. Przy czym menedżer przechodzi transformację od lidera pracowników, przez lidera menedżerów po lidera liderów, czego ukoronowaniem jest stanowisko dyrektora generalnego przedsiębiorstwa w społeczeństwie wiedzy.

Podsumowując, pomimo mnogości definicji i odmiennych podejść do ich pojmowania, uwarunkowanych przyjętymi perspektywami teoretycznymi, w niniejszej monografii przyjęto, że „przywódca” to osoba, która aktywnie uczestniczy w rozwoju otoczenia, inspirując do działania innych. „Przywództwo” natomiast to dynamiczny proces wymagający interakcji pomiędzy osobami, z których w danych okolicznościach każda może wywołać wpływ na pozostałych uczestników w celu wyznaczenia i zrealizowania zgłoszonych potrzeb. W pracy terminy „przywódca” i „lider” używane są zamiennie, przy czym należy podkreślić, że rzeczownik „lider” jest zapożyczeniem angielskim. W badanych na potrzeby publikacji rankingach hasło „lider” jest zdecydowanie popularniejszym od „przywódcy”. Terminy występują odpowiednio w 32 i 5 rankingach, przy czym brak pojęcia „lider” odnotowano w pojedynczych zestawieniach w latach 2002–2005 i 2007–2008.

1.3. Ewolucja teorii i zmiany w postrzeganiu liderów

Przywództwo analizuje się w kontekście szeregu perspektyw. Istniejąca taksonomia i nomenklatura ewolucji tego zjawiska jest wynikiem badań w różnych obszarach i kontekstach. Chcąc ukazać procesualny charakter przywództwa, starano się podkreślać elementy wybranych koncepcji, które miały bezpośredni wpływ na wyłanianie się kolejnych teorii.

Teoria cech

Z cechami osobowościowymi związana jest teoria cech, zdobywająca popularność na początku XX wieku, która miała dać odpowiedź na pytanie, czy przywódców można ukształtować, czy są to jedynie osoby z wyłącznie wrodzonymi

predyspozycjami. Na przestrzeni lat wyróżniano rozmaite cechy osobowościowe, które przejawiali liderzy. W 1974 roku Ralph Stogdill wyróżnił trzynaście oraz dziewięć rodzajów umiejętności, w 1989 John William Gardner opisał czternaście cech, a Shelly Kirkpatrick i Edwin Locke (1991) – sześć. Niezależnie od tego ile i jakie cechy przejawiały poszczególne osoby, nie każda zostawała zaliczana w poczet teorii wielkiego człowieka – kreatora osiągnięć uznanych na przestrzeni dziejów (Carlyle, 1840), z której to teoria cech ewoluowała. Zwłaszcza w przypadkach, gdy liderzy o szczególnych cechach osobowościowych działali na niekorzyść grupy, kierując się osobistymi interesami.

W teorii wielkiego człowieka lider był twórcą tego, co pozostali ludzie pragnęli zrobić lub osiągnąć. Osiągnięcia dostrzeżone przez otoczenie miały być ucieleśnieniem jego myśli (Carlyle, 1840). A o sławnych ludziach miały zadecydować naturalne zdolności i intelekt (Galton, 1869/1892).

Teoria stylów

W połowie ubiegłego wieku wyróżniono kolejną teorię – stylów. Jedną z publikacji, która znacząco wpłynęła na jej rozwój, są teorie X i Y Douglasa McGregora (1960) – dzielące pracowników na tych pozbawionych motywacji do pracy, których należy stale kontrolować oraz tych, którzy tego nadzoru nie potrzebują, gdyż są wystarczająco samo zdyscyplinowani i chętni do realizowania kolejnych zadań. Przykładami różnych stylów przywództwa uwarunkowanych odmiennymi wartościami (motyw zysku lub dobro interesariuszy) są style autokratyczny i wizjonerski wymienione przez Mary Sully de Luque, Nathana Washburna, Davida Waldmana i Roberta House'a (2008). Autokratyczny styl przywództwa wyróżnia się w obliczu podejmowania decyzji bazujących na wskaźnikach ekonomicznych. Ze stylem zbliżonym do wizjonerstwa, gdzie działaniu nadaje się szczególny sens pracy pojedynczego pracownika i dzieli jednocześnie przyszłość przedsiębiorstwa, mamy do czynienia, gdy przewodnim kryterium przy podejmowaniu decyzji są wartości wyznawane przez poszczególnych interesariuszy. Oczywiście nie można zakładać, że decydenci stosujący wybrany styl nie rozważają głosu interesariuszy w pierwszym przypadku czy roli wskaźników finansowych – w drugim. Co więcej, należy zaznaczyć, że wizjonerskie przywództwo może oddziaływać pośrednio na wskaźniki ekonomiczne i na odwrót. Przykładowo, uwzględnianie interesów grupy pracowników przy opracowywaniu celów strategicznych może wpłynąć na wzrost zadowolenia i ich zaangażowania do dalszej pracy, co może pociągnąć dalszy wzrost produktywności.

W ramach teorii stylów można wymienić: zorientowane na ludzi (*relations-oriented*) lub na zadania (*task-oriented*), demokratyczne (*democratic*), autokratyczne (*autocratic, authoritarian*) czy *laissez-faire* (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Lewin i in., 1939). Warto zaznaczyć, że dość często w literaturze przedmiotu obserwujemy dychotomiczny obraz przywództwa. W odniesieniu do lidera-osoby

można mówić np. o przywódcy autentycznym i nieautentycznym (Bass, 1985). Wyróżniono także lidera-bohatera i lidera-celebrytę, których zasługi ograniczają się do obecności w środkach masowego przekazu oraz lidera anty-bohatera, który skupia się na rozwijaniu organizacji, unikając przy tym medialnego rozgłosu (Morris i in., 2005).

Dzięki teorii cech liderzy lub pretendenci do bycia liderem mogą kształcić w sobie odpowiednie cechy osobowościowe i umiejętności uznane za kluczowe czy wręcz niezbędne. Z kolei teoria stylów reprezentuje i wyjaśnia, jak zachowują się przywódcy, co robią i w jaki sposób osiągają swoje cele. Jednak ani jedna, ani druga nie pokazała adeptom sztuki biznesowej, jak należy zdobytą wiedzę wykorzystywać w rozmaitych warunkach. Już Sokrates zauważył, że ludzie idą za tymi, którzy nie tylko posiadają wiedzę i kompetencje, lecz także potrafią ją skutecznie wykorzystać w zastanej sytuacji (Platon, 360 p.n.e. b). W odpowiedzi na to zagadnienie powstała *teoria sytuacyjna*. Do kanonu tej teorii należą między innymi koncepcja Johna Adaira (1973) traktująca o przywództwie opartym na działaniu czy model opracowany przez Paula Herseya i Kennetha Blancharda (1969), który uzależnia zachowanie lidera od kontekstu, aktualnej sytuacji, w której ten operuje, jak i kompetencji i poziomu motywacji pojedynczego członka zespołu. Powyższe teorie stały się podwaliną transakcyjnych modeli przywództwa (Yukl, 2002) i tych uwarunkowanych kontekstowo (House, 1971; Vroom i Yetton, 1973).

Teoria przywództwa charyzmatycznego

Porywająca wizja, wzniosłe cele, ludzie zmotywowani i ochoczo nastawieni do realizacji kolejnych zadań to opis, który przybliży nam również koncepcję przywództwa charyzmatycznego. Formalnych początków jej krystalizacji możemy doszukiwać się w badaniach Maxa Webera, niemieckiego socjologa, który wyróżnił trzy typy sprawowanej władzy prawomocnej. Są to władza tradycyjna, legalna i charyzmatyczna (Weber, 1922/2002, s. 160–161). Władza tradycyjna jest wynikiem obowiązującej tradycji czy obyczajów, gdzie każdy kolejny władca dba o kontynuację kultywowanych zasad. Władzę legalną reguluje ustanowiony porządek prawny, a osoby ją sprawujące są obowiązane do działania jedynie w ramach legitymizowanych kompetencji. Z kolei władza charyzmatyczna jest wynikiem wewnętrznego przekonania zwolenników o predyspozycjach wybranej osoby do kierowania, rządzenia – tym samym jest to najbardziej kruchy rodzaj władzy nierozzerwalnie związany z kwestią zaufania do przywódcy. Determinuje ją wiara w cechy owego lidera. Podział źródeł przywództwa zaproponował także Henry Mintzberg (2009), wskazując pozycję formalną oraz kontekst, sytuację. W pierwszym przypadku mówimy o osobie pełniącej funkcje przywódcze jako motywującej do pracy, inspirującej do działania. W drugim przypadku odwołujemy się do każdego, kto w danej sytuacji jest w stanie wykazać się wiedzą,

umiejętnościami czy pomysłem. Brak tu odniesienia do urzędu, sformalizowanej roli lidera.

Przywództwo charyzmatyczne uwarunkowane bezkrytyczną pewnością w wyjątkowość lidera może prowadzić zwolenników do porzucenia własnych korzyści i skoncentrowanie się na celach organizacji, które mogą być sprzeczne z wyznawanymi osobistymi wartościami.

Kenneth Blanchard zaznaczył, że liderem jest się w sytuacji, w której próbujemy wpłynąć na sposób myślenia osoby trzeciej, na jej przekonania lub zachowanie celem wyzwolenia w niej potencjału umożliwiającego osiągnięcie wartościowych wyników (Blanchard i in., 2007, s. XIV). Innymi słowy, każdy człowiek, w każdej sferze życia, pracy czy życiu osobistym, może zostać liderem, a uwiadamia się to w momencie, w którym dana osoba musi wykazać się konkretnymi umiejętnościami podczas realizowania wybranych celów.

Podsumowując, wiara w siebie i silne przekonanie do własnej wizji są niezbędne, by mówić o charyzmatycznym liderze, jednak cechy osobowości i zachowania muszą być kontrolowane, by w odpowiednim momencie zmienić styl przewodzenia. Z uwagi na to, że ten rodzaj sprawowania władzy wiąże się z uznaniem przez naśladowców, a ci mogą zostać szybko zdemotywowani przez zaistniałe okoliczności, przywództwo to ma charakter niestabilny i ulotny – determinowany przez rozmaite okazyje.

Przywództwo transakcyjne i transformacyjne

W późnych latach 70. nastąpił powrót do eksploracji tematu charyzmy, co przełożyło się na rozwinięcie wcześniej nadmienionej teorii z zakresu przywództwa charyzmatycznego (Bass, 1985; Burns, 1978; House, 1977) oraz wpłynęło na rozwinięcie teorii przywództwa transformacyjnego, która pokazuje, w jaki sposób przedkładanie dobra organizacji nad własne może prowadzić do wzrostu zaangażowania i motywacji współpracowników (Burns, 1978). Poza liderami transformacyjnymi (*transformational*) wskazano tych o nastawieniu transakcyjnym (*transactional*). Przywództwo transakcyjne wiąże się z wynagradzaniem za działania, toteż większą wagę przywiązuje się do celów operacyjnych, których rezultaty można szybciej zmierzyć, a tym samym od razu zweryfikować wcześniejsze założenia. Stąd bieżące działania i wydarzenia wypierają długofalową strategię. Pracownicy w ten sposób kierowanej organizacji wiedzą co, jak i kiedy powinni wykonać, by osiągnąć choćby kolejny awans. Takie działania sprowadza się do wynagradzania za wyniki krótkookresowe, co w efekcie może doprowadzić do utraty kontroli nad właściwym przeprowadzaniem zmian o charakterze długofalowym.

Przeciwnym rodzajem zachowania przywódczego jest przywództwo transformacyjne. Istotną rolę odgrywa tu dążenie do realizacji wizji organizacji poprzez skuteczne inspirowanie pracowników do działania. Taki przywódca traktuje każdego indywidualnie i każdego stara się efektywnie motywować. Indy-

widualne traktowanie postrzega się tu przez pryzmat diagnozy poziomu wiedzy i umiejętności pojedynczej osoby. Dzięki temu można właściwie rozwijać kompetencje pracowników oraz motywować ich, delegując im ambitne i wymagające zadania, które spełnią ich potrzebę samorealizacji. Jest to możliwe, gdy lider wykazuje się autentycznością i integralnością, uosabiając wartości w czynach. Fenomen takiego przywódcy upatruje się w jego wewnętrznej motywacji i zapale, poprzez które stara się wyzwalać energię u innych. Stawiany za wzór musi wykazywać się wytrwałością w dążeniu do celu, przy zachowaniu pełnej odpowiedzialności za jego realizację. Można tu odwołać się do terminu „lokomotywy” przywództwa, które ukuł Noel Tichy (1997), a który twierdzi, że to wartości, przekonania i energia emocjonalna to jedne, ale nie jedyne, z podstawowych elementów, by skutecznie zachęcać podwładnych do realizacji kolejnych zadań. Podsumowując, rzeczywiście prawdziwym transformacyjnym przywódcą jest ten, który nie tylko mówi o motywowaniu czy realizowaniu wizji organizacji, ale i sam tę wizję tworzy, wykorzystując przy tym swoją energię.

Teorie przywództwa transformacyjnego i charyzmatycznego są podobne, stąd podejścia te przyjęło się traktować na równi. Analizy obu koncepcji przywództwa w kontekście słabości teorii podjęli się m.in. Daan van Knippenberg we współpracy z Simem Sitkinem czy Gary Yukl. Stanowiska te nie opisują jednoznacznie procesów warunkujących wyłonienie się przywództwa. Rola podstawowych procesów w przywództwie transformacyjnym, jak internalizacja przez naśladowcę celów organizacji, co prowadzi do postrzegania odgrywanych ról organizacyjnych za istotny element tożsamości, czy identyfikowanie się naśladowcy z liderem, kopiowanie jego zachowania, akceptowanie niezależnie od okoliczności jego pomysłów w przywództwie charyzmatycznym, wydaje się nie być rzetelnie argumentowana. Teorie nie wykazują także powiązań pomiędzy zachowaniem lidera a tymi procesami. W przywództwie transformacyjnym lider prawdopodobnie da władzę naśladowcom, by ci mogli zrealizować ważne cele organizacyjne. Natomiast lider charyzmatyczny wydaje się podkreślać potrzebę radykalnych zmian, które są możliwe jedynie przy założeniu pokładanego przez naśladowców zaufania w jego wiedzę i doświadczenie (Yukl, 1999). Ponadto, koncept charyzmatyczno-transformacyjnego przywództwa (*charismatic-transformational leadership*), który pojawił się w pracach badaczy, miał wynikać z niedbałości teoretycznej, bagatelizowania niedostatecznie rozwiniętych ram koncepcyjnych obu rodzajów przywództwa, po czym łączenia ich w ramach jednego podejścia rzekomo pokrywających się konceptów (van Knippenberg i Sitkin, 2013).

Wieloosobowe przywództwo

Wymienione powyżej koncepcje traktują przywództwo jako własność pojedynczych osób i towarzyszących im zachowaniom. Można je jednak rozpatrywać także w kontekście zbiorowego zjawiska. Jean-Louis Denis, Ann Langley

i Viviane Sergi (2012) wyróżnili cztery perspektywy badawcze, w których osadzili przeanalizowane przez siebie publikacje na ten temat. Są to:

- dzielenie się przywództwem, wzajemne przewodzenie, którego wpływ odnotowuje się, mierząc efektywność na poziomie zespołu;
- centralizacja przywództwa na najwyższym szczeblu organizacji w postaci diad, triad i innych konstelacji kadry zarządzającej; scalanie przywództwa łączy wiedzę liderów z różnych obszarów, zwiększa zaufanie współpracowników do liderów, przez co zapewnia legitymację działań; odzwierciedleniem tego podejścia jest koncepcja przywództwa kolektywnego;
- rozprowadzanie przywództwa pomiędzy szczeblami organizacyjnymi czy pomiędzy organizacjami; nurt ten odwołuje się do przywództwa rozproszonego;
- tworzenie przywództwa w wyniku zachodzenia interakcji międzyludzkich; perspektywa związana jest z przywództwem relacyjnym.

Wieloosobowe przywództwo może przyjąć formę ustrukturyzowaną lub wyłaniającą się, opartą na regule wzajemności lub koalicji.

Michael Brown i Dennis Gioia (2002) przytoczyli trzy formy przywództwa rozproszonego (*distributed leadership*). Wymienili oddelegowanie przywództwa, gdzie kilku liderów dzieli pomiędzy siebie funkcje zarządcze, ale tylko jeden ma wyraźnie większą odpowiedzialność; współprzywództwo – różne osoby pełnią funkcję przywódczą i wykonują zadania o charakterze przywódczym; przywództwo partnerskie, w którym zadania kierownicze może pełnić każdy, w tym podwładni i nieformalni liderzy. Przeprowadzone przez nich badanie, obejmujące decydentów największych amerykańskich przedsiębiorstw, skłoniło ich do wytypowania formy przywództwa innej od wcześniej nadmienionych. W ich przypadku odpowiedzialność przywódcza była rozproszona na decydentów traktowanych jako jeden zespół przywódczy w całej organizacji. Przy czym do tego zespołu mogli należeć również pracownicy niższych szczebli pod warunkiem, że postrzegano ich za kluczowych dla prowadzonej działalności gospodarczej.

Przywództwo relacyjne (*relational leadership*) w ujęciu Ann Cunliffe i Matthew Eriksena (2011) jest formą pozostawania w relacjach z innymi. Nawiązywanie relacji w drodze prowadzonej konwersacji, wspólnego działania, wymaga od lidera traktowania ludzi z szacunkiem, zachęcania ich do rozwoju osobistego i wzajemnego uczenia się. Wywiady przeprowadzone z sześcioma Federalnymi Dyrektorami Bezpieczeństwa Urzędu ds. Bezpieczeństwa Transportu utworzonego po atakach terrorystycznych, które miały miejsce 11 września 2001 roku w Stanach Zjednoczonych, wykazały, że przywództwo relacyjne nie odnosi się do nawiązywania relacji z obiektami czy sieciami a pojedynczymi osobami, oferując przy tym sposób interpretowania lidera jako po prostu człowieka-partnera oraz pokazując, w jaki sposób mogą oni pracować z innymi.

Przywództwo kolektywne (*collective leadership*) jest procesem dynamicznym, w którym lider lub liderzy wykorzystują wybrane umiejętności i wiedzę w ramach sieci społecznej, gdy wystąpi taka potrzeba. Badanie, w którym 153 amerykańskich studentów przyjęło rolę decydentów w procesie rozwiązywania dwóch zadań problemowych, wykazało, że inteligencja lidera wpływa pozytywnie na wystąpienie charakterystycznych dla kolektywnego przywództwa takich zachowań, jak rozwijanie sieci społecznej ułatwiającą dzielenie się wiedzą, interakcję uczestników sieci oraz budowanie relacji czy wymianę na linii lider – zespół, która dotyczy delegacji zadań, wykorzystania członków zespołu posiadających aktualnie potrzebną wiedzę, włączenie innych do procesu decyzyjnego, co znajduje odzwierciedlenie w akceptacji decyzji, skuteczności zespołu, jego spójności (Friedrich, Griffith i Mumford, 2016). Z kolei posiadane doświadczenie zawodowe pozytywnie wpływało na budowanie sieci społecznej oraz komunikację, tj. jasne przekazanie oczekiwań wobec członków zespołu, jak zachęcanie do udzielania informacji zwrotnych, dzielenie się informacjami, ustalanie norm komunikowania się, podejmowanie decyzji na podstawie zgłaszanych sugestii czy opinii innych. Osobowość nie ma większego wpływu na kolektywne zachowania przywódcze z wyjątkiem ugodowości o pozytywnym wpływie na komunikację. Thomas Will (2016), wykorzystując metodę symulacji komputerowej w celu uchwycenia kolektywnych zachowań, wynikających z interakcji autonomicznych jednostek, wyłonił stadne przywództwo inspirowane kolektywnym zachowaniem niektórych grup ze świata zwierząt. W jego ujęciu lider zachęca zarówno do wzmacniania istniejących zdolności poznawczych, wierzeń, zwyczajów i priorytetów, jak i do tworzenia nowych. Do jego obowiązków nie należy generowanie czy implementacja rozwiązań, a budowanie potencjału zbiorowego i zachęcanie do działania innych. Przywództwo stadne polega na wspieraniu rozwoju zdolności do podejmowania wyzwań, a nie wyznaczaniu kierunku działań. Możliwości zbiorowe są zróżnicowane, stąd odpowiadają różnym wyzwaniom. Zbiorowe zachowanie może rozszerzać i udoskonalać istniejące moce organizacyjne, w innym kontekście przyczynić się do odkrywania nowego produktu, usługi, technologii, rynku, strategii.

We wspólnym przywództwie (*shared leadership*) każdy członek zespołu może przyjąć rolę lidera (Carson i in., 2007; Day i in., 2004; Pearce i Conger, 2003). Badanie ankietowe obejmujące 59 zespołów doradczych, zbudowanych przez studentów programu MBA, mające na celu zmierzenie zjawiska manifestowania przywództwa przez badanych metodą analizy sieci społecznej, pozwoliło wskazać determinanty występowania wspólnego przywództwa. Do czynników wewnętrznych zidentyfikowanych w ramach zespołu należą: wspólny cel, poparcie społeczne oraz zaangażowanie, chęć zabrania głosu przez członków zespołu. Faktorem zewnętrznym jest z kolei lider innego zespołu, który bezpośrednio motywuje członków badanego zespołu i pomaga im w rozwijaniu zdolności prze-

wodzenia (Carson i in., 2007). Studium przypadku zespołów wojskowych pokazało, że w sytuacjach zagrożenia, którym towarzyszy niepewność, nagła zmiana, niedoskonała informacja, członkowie tych zespołów wykraczają poza przypisane im role, przyjmując główną pozycję (Ramthun i Matkin, 2014). Zastępują oni tradycyjną hierarchię w zespole dzieleniem się przywództwem poprzez wzajemne wpływianie na siebie w celu zwiększenia wydajności. Następnie powracają do swoich ról w sytuacji, gdy zapotrzebowanie na przywództwo w obliczu nagłego zagrożenia ustało.

Nowe kierunki i tematy badawcze

Oprócz opisanych wyżej klasycznych teorii przywództwa można wyróżnić również teorie nowe, które zaczęły się rozwijać z nastaniem millennium. Jessica Dinh i współpracownicy (Dinh i in., 2014) przeanalizowali publikacje dotyczące tego zagadnienia, które ukazały się po 2000 roku w dziesięciu ważnych periodykach naukowych z dziedziny zarządzania². Na tej podstawie zidentyfikowali sześćdziesiąt cztery kategorie tematyczne w obszarze przywództwa, a wyróżnili siedem nowych i zyskujących na znaczeniu koncepcji. W myśl zastosowanego przez nich schematu kodowania do wyłaniających się z początkiem XXI wieku koncepcji należą:

- przywództwo strategiczne,
- przywództwo w zespołach,
- systemowe teorie przywództwa,
- przywództwo wschodzące i rozwijające się,
- etyczne,
- wspomagające kreatywność, innowacje i zmiany,
- uwarunkowane tożsamościowo.

Przywództwo strategiczne (*strategic leadership*) traktuje o wpływie przywódców wykonawczych na funkcjonowanie organizacji. Głównym punktem analizy są dyrektorzy generalni oraz pozostali decydenci najwyższych szczebli organizacyjnych, ale także prezydenci i politycy. Badane kwestie stanowią ograniczenia kadry zarządzającej, sukcesja, charakterystyka członków kadry zarządzającej, wpływ ich doświadczenia, wartości i osobowości na decyzje strategiczne i organizacyjne, implikacje przyjętego przez nich stylu przywódczego. Strategiczne przywództwo wspiera również organizacyjne uczenie się, natomiast strategiczni liderzy używają opowieści z życia organizacji, by budować i zarządzać wizją organizacji (Boal i Schultz, 2007).

² The Leadership Quarterly, Administrative Science Quarterly, American Psychologist, Journal of Management, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Organizational Science, and Personnel Psychology.

Przedmiotem badań przywództwa zespołowego (*team leadership*) są zespoły lub grupy średniego i niskiego szczebla w organizacji, jak również wykorzystanie w nowatorski sposób pojedynczych lub kombinacji istniejących koncepcji przywództwa w ich strukturach (Day i in., 2006). Analizą obejmuje się czynniki wpływające na wydajność zespołu, wspomagające procesy zespołowego uczenia się i budowania zespołów, jak i funkcję przywództwa w podejmowaniu decyzji przez grupę. Badanie przeprowadzone poprzez połączenie metod jakościowych (wywiady z liderami zespołów) i ilościowych (ankieta skierowana do członków czterdziestu dwóch zespołów i ich liderów) w czterech organizacjach z sektora medycznego, edukacji, poligraficznego i producenta żywności pokazało, że na większe zakłócenia funkcjonowania zespołu mają wpływ zdarzenia określone przez pryzmat czasu trwania, pilnego charakteru i rangi. Liderzy zespołów, zarządzający zdarzeniami, odgrywają kilka ról, tj. trenera, mediatora, nabywcy zasobów, kreatora rozwiązań. W zależności od przypadku przywódcy udzielali porad, pełnili funkcję kanału informacyjnego pomiędzy zespołami, chronili zespoły przed naciskami z wyższych poziomów w organizacji, motywowali zespoły do podejmowania trudnych zadań, rozwiązywali konflikty (Morgeson i DeRue, 2006). Eksperyment z udziałem 114 studentów kierunku zarządzania kapitałem ludzkim, których podzielono na 38 samodzielnie zarządzanych zespołów, pokazał, że rotacyjne przywództwo, gdzie każda osoba może odgrywać rolę lidera, wpływa pozytywnie na wzrost poczucia skuteczności w wyrażaniu głośno osobistych poglądów i współpracy pomiędzy tymi członkami zespołu, co pozytywnie przekłada się na wzrost wydajności zespołu. Przy czym autorzy badania wstrzymują się od ogłaszania prymatu przywództwa rotacyjnego nad wschodzącym czy uznaniem jednego stałego lidera zespołu (Erez, Lepine i Elms, 2002).

Systemowe teorie przywództwa obejmują podejścia uzależnione od okoliczności, teorie złożoności, sieci społecznych, integrujące, których głównym obszarem badań są czynniki kontekstowe wpływające na przywództwo.

Przywództwo uwarunkowane kontekstowo (*contextual leadership*) obejmuje badania nad przywództwem w warunkach ograniczeń w wybranych sektorach aktywności, jak wojskowy czy edukacji. Przykładowo Boas Shamir i Jane Howell (1999) wyróżnili dziewięć czynników wpływających pozytywnie na wyłonienie się i efektywność przywództwa charyzmatycznego w kontekście organizacji. Należą do nich: okoliczności otoczenia (dynamiczne, niestabilne, wymagające zmian), cykl życia organizacji, technologia i zadania organizacyjne, struktura organizacji, model zarządzania, kultura, proces sukcesji, pozycja lidera, cele organizacyjne. Z kolei analiza 17 wywiadów z prezesami i członkami najwyższej kadry zarządzającej podmiotów z listy Fortune 500 przedsiębiorstw internetowych pokazała, że czynnikami warunkującymi e-przywództwo są wysokie tempo pracy oraz złożoność środowiska, na którą składają się zróżnicowane i podlegające nieustającym zmianom działania oraz konkurencja poddawana ciągłej redefinicji (Brown i Gioia, 2002).

Teorie złożoności (*complexity leadership theories*), stosując koncept złożonych systemów adaptacyjnych, interpretują przywództwo jako proces uwarunkowany sieciowo, w którym interakcja pomiędzy heterogenicznymi agentami wyzwala nowe wzorce zachowań i modele działań, prowadząc tym samym do zmian (Uhl-Bien, Marion i McKelvey, 2007). Celem teorii złożoności przywództwa jest identyfikacja strategii wspomagających kreatywność organizacyjną, uczenie się i rozwiązywanie problemów adaptacyjnych. Liderzy są indywidualnościami, które poprzez swoją aktywność wpływają na dynamikę i wyniki. Przedmiotem zainteresowania badaczy są sposoby, w jaki liderzy mogą być skuteczni w turbulentnym otoczeniu. Benyamin Lichtenstein i Donde Ashmos Plowman (2009) uważają, że nowy porządek w systemie prowadzący do zwiększenia możliwości dla rozwoju organizacji poprzez jej transformację umożliwiają specyficzne rodzaje zachowania, które wywołują cztery warunki kontekstowe. Stan utraty równowagi można osiągnąć w drodze zakłócenia istniejących wzorców działania poprzez podejmowanie aktywności w obliczu niepewności, tworzenie warunków do zaistnienia konfliktów, kontrowersji. Budowanie sytuacji cechującej się nowatorskim podejściem mają umożliwiać zachowania obejmujące przyzwolenie na eksperymentowanie, zachęcanie do interakcji pomiędzy aktorami społecznymi, wspieranie kolektywnych działań. Samoorganizację można rozpocząć poprzez nadawanie znaczenia, stosując do tego zależności pomiędzy symbolami a językiem, zmianę w alokacji zasobów, występowanie liderów w roli katalizatora działań. Ostatni warunek kontekstowy, ocena stabilizacji, ma umożliwiać zachowanie polegające na integracji lokalnych ograniczeń wyznaczających granice rozwoju działań organizacyjnych.

Przywództwo wschodzące (*leadership emergence*) i rozwijające się (*leadership development*) opisuje procesy, w których wyniku liderzy doszli do posiadania potencjału przywódczego czy zyskali rozpoznawalność w kategoriach przywódcy. W odróżnieniu od desygnowanych liderów przez przełożonych, lidera wybiera się w procesie interakcji pomiędzy ludźmi, którzy sami decydują o tym, kogo zaczynają postrzegać w kategoriach przywódcy. Przedmiotem badań są uwarunkowania kulturowe – normy oraz sankcje za ich nieprzestrzeganie (Toh i Leonardelli, 2012), inteligencja emocjonalna i motywacja do przewodzenia (Hong, Catano i Liao, 2011), umiejętności poznawcze, w tym zdobywanie, a także przetwarzanie wiedzy, informacji (Mumford, Watts i Partlow, 2015) czy cechy osobowościowe. Przykładowo dla 382 studentów MBA to empatia okazała się podstawą zdolności analitycznych i poznawczych. Te z kolei umożliwiły wykrystalizowanie się zachowań wspierających członków zespołu, tym samym rozwój umiejętności koordynacji zadań w samodzielnie zarządzającym zespole, co w konsekwencji prowadziło bezpośrednio do wyboru nieformalnego lidera zespołu (Wolff, Pescosolido i Druskat, 2002). W innym badaniu eksperyment przeprowadzony w kontekście 94 zespołów, pozbawionych desygnowanych liderów, miał na celu wykazać, jakie cechy umożliwiają pojawianie się zachowań przywódczych. Do cech oddziału-

jących pozytywnie na wyłonienie się przywództwa należą: sumienność, stawianie celów, wsparcie w rozwiązywaniu problemów, orientacja na zadania oraz ekstrawersja z uwagi na interakcje społeczne zachodzące w zespole. Co więcej, samodzielnie zarządzające zespoły po 13 tygodniach posiadały już liderów wybranych w drodze konsensusu (Taggar, Hackew i Saha, 1999). Wnioski z analizy 49 ankiet studenckich na temat umiejętności liderów podziwianych i uznanych przez respondentów, wskazują większe przywiązanie uczestników badania do umiejętności miękkich, jak troska o innych, niż twardych (Marques, 2013). Analizowane czynniki mają wpływać na postrzeganie osoby w kategoriach przywódcy, a następnie wspierać rozwój jej zachowań przywódczych. Przywództwo wschodzące bada się w kontekstach zespołów wirtualnych (Balthazard, Waldman i Warren, 2009), zespołów multikulturowych (Lisak i Erez, 2015), imigrantów (Warner i Riggio, 2012). Modelowanie agentowe i symulacje, ukierunkowane na zbadanie charakterystyki członków zespołów oraz wpływ interakcji, zachodzących pomiędzy nimi na wybór lidera, a także quasi-eksperyment z udziałem 201 amerykańskich studentów i eksperyment laboratoryjny z udziałem 178 angielskich studentów, badające ich zdolności poznawcze w ramach utworzonych zespołów wirtualnych i stacjonarnych, pokazały, że osobowość i poczucie własnej skuteczności, ekstrawersja sprzyja wyłanianiu się lidera zarówno w zespołach stacjonarnych, jak i wirtualnych, natomiast wpływ zdolności poznawczych/inteligencji jest większy w zespołach stacjonarnych niż wirtualnych (Serban i in., 2015). Analiza wywiadów przeprowadzonych z sześcioma kobietami, rozpoznawalnymi przez otoczenie, dzięki zainteresowaniu mediów, pełniących w trakcie badania funkcje przywódcze poza tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi, wykazała, że przywództwo i w tym przypadku jest dynamiczne, podlega zmienności i wyłania się w ramach potrzeb społeczności, w której działa lider. Cechy charakterystyczne postrzegane jako typowe dla liderów, jak ambicja czy determinacja oraz rozwój zachowań przywódczych są wynikiem wzajemnie wpływających na siebie elementów, takich jak wychowanie, wydarzenia i doświadczenia związane ze środowiskiem społecznym, politycznym, historycznym i kulturowym, koncentracja na rozwoju pasji, współtworzenie sieci społecznych i zawieranie sojuszy, nawiązywanie współpracy w celu utrzymania pasji i rozwoju osobistego (Elliott i Stead, 2008).

Przedmiotem zainteresowania badaczy koncepcji przywództwa etycznego (*ethical/moral leadership*) są zachowania altruistyczne i rola etyki w przewodzeniu. W ramach wybranej kategorii tematycznej uwzględniono także przywództwo autentyczne, służebne oraz duchowe (Dinh i in., 2014). Cnoty mądrości, sprawiedliwości, przyzwoitości i wielkości ducha były promowane już przez Cycerona. Zdaniem George'a Braguesa (2010, s. 32) współczesne koncepcje etyki w biznesie mogą czerpać z dorobku myśli filozoficznej, która wydaje się i teraz aktualna. Cnoty warunkujące moralnie postępujących liderów wymienił również Platon

(360 p.n.e. a), który poza wcześniej nadmienioną sprawiedliwością wymienił także roztropność, męstwo oraz wstrzemięźliwość.

Przywódca etyczny operuje w granicach norm uznanych i akceptowanych przez konkretną zbiorowość. W zachowaniu kierują nim wartości propagowane przez organizację, kodeksy etyczne i polityka organizacji, kultura organizacyjna, ale także rozwój moralny pojedynczej osoby, jej przekonania, wartości czy cnoty moralne. Przywództwo etyczne to realizowanie celów zgodnie z obowiązującymi i powszechnie akceptowanymi standardami (Brown i in., 2005). Taka postawa jest szczególnie ceniona w przypadkach, gdzie na skutek skutecznej strategii i realizowania zysków prowadzi do ograniczenia nadzoru korporacyjnego działań tego lidera, a tym samym przyznania mu większej swobody przy podejmowaniu kolejnych decyzji (Ranft i in. 2006; Wade i in., 2008). Z kolei przywództwo nietyczne cechuje dowolność podejmowania decyzji, również przy założeniu łamania obowiązujących zasad, usprawiedliwiona celem głównym definiowanym jako maksymalizacja zysków.

Nacisk na przejrzystość działań, transparentną postawę lidera, zgodną z zasadami uznаныmi za moralnie poprawne, która ma zachęcać do dzielenia się informacjami, kładzie z kolei autentyczne przywództwo (*authentic leadership*) (Avolio i in., 2009; Walumbwa i in., 2008). Badanie ankietowe 606 niezależnych członków zarządów kanadyjskiego związku kredytowego wykazały, że autentyczne przywództwo cechujące prezesa zarządu, ma istotny i pozytywny wpływ na motywację oraz zaangażowanie członków niewykonawczych zarządu w pracę na rzecz organizacji, poprzez postrzeganie przez zarząd klimatu organizacyjnego zachęcającego każdą osobę do aktywnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym (Guerrero, Lapalme i Séguin, 2015).

Celem lidera, który przyjął służebny styl przywództwa (*servant leadership*), nie jest wykorzystywanie ludzi dla osiągnięcia własnych celów, a przewodzenie im, wspieranie i uczenie, by również oni mogli odnosić sukcesy. Stąd lider powinien cechować się umiejętnością słuchania, empatią, zaangażowaniem, postawą wspierającą rozwój osobisty innych ludzi, umiejętnością przewidywania i budowania relacji, perswazji, konceptualizacji przyszłych celów (Greenleaf, 1977; Spears, 2004). Badania eksploracyjne zaprojektowane przez duet Parris i Peachey (2013), których inspiracją była 10. edycja zawodów National Kidney Foundation U.S. Transplant Games, organizowanych w stanie Wisconsin, USA, a wspierających przeszczep organów, miały na celu zidentyfikowanie mechanizmów i procesów społecznych służących innym. Studium zespołu z Florydy składającego się z 54 biorców, czterech dawców narządów oraz ich rodzin wykazało, że zawody sportowe organizowane w kontekście przeszczepów umożliwiły zbudowanie społeczności wielu liderów służebnych w trzech obszarach:

- budowania tożsamości altruistycznej – postawy skupionej na niesieniu pomocy innym;

- wyzwalania osobistej skuteczności w motywowaniu uczestników zawodów do szukania okazji do pomocy innym;
- świadomości emocjonalnej, tj. informowania o wartości niesionej pomocy osobom uczestniczącym w procesie dawstwa i przeszczepiania narządów.

Badania jakościowe (wywiady i obserwacja nieuczestnicząca) obejmujące 11 pracowników restauracji w Dallas, USA, gdzie zaadaptowano służebny styl przewodzenia, pokazały, że ma on silny wpływ na zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny, rozwiązywanie problemów, przejmowanie odpowiedzialności i dzielenie się informacjami na temat organizacji, dbałości o standardy wykonywanej pracy, nawiązywanie pomiędzy pracownikami trwałych relacji, których pozytywne oddziaływanie uwidacznia się w lojalności pracowników (Carter i Baghurst, 2014). W swoich badaniach nad przywództwem Curtis Beck (2014) pokazał z kolei, że im dłużej lider odgrywa rolę przywódczą, tym częściej manifestuje zachowania służebne. Zachowania te są częściej spotykane u liderów, którzy kierowani duchowością, wiarą, poświęcają przynajmniej godzinę tygodniowo na wolontariat, co ma im dać poczucie celu, spełnienia poprzez oddawanie części swojego czasu otoczeniu. Lider służebny wpływa na innych w drodze budowania atmosfery zaufania, co więcej demonstrowuje altruistyczne nastawienie.

Przywództwo prowadzące do kreatywności, innowacyjności i zmian (*leading for creativity, innovation and change*) traktuje o roli lidera, jaką ten odgrywa w organizacjach operujących w dynamicznym środowisku. Stąd bada się ich rolę w zmianach organizacyjnych lub o szerszym zakresie, bo w społecznych zmianach odnotowanych w otoczeniu. Przedmiotem rozważań może być rozwój wizji, implementacja zmian, wpływ zmian na kulturę organizacyjną prowadzących do wdrożenia innowacji, opracowania kreatywnych rozwiązań (Dinh i in., 2014).

Centralnym obiektem zainteresowań badawczych w teorii przywództwa uwarunkowanego tożsamościowo (*identity-based leadership theories*) jest proces budowania tożsamości. Eksperymenty przeprowadzone z udziałem 200, a następnie innych 254 amerykańskich etatowych pracowników, którzy obserwowali proces wyboru jednego z dwóch podwykonawców projektu dla wodociągów, pokazały, że budowanie tożsamości przywódczej jest procesem negocjacji o charakterze relacyjnym. Usankcjonowanie w grupie lidera uwarunkowane jest z jednej strony manifestacją przez osobę zachowań postrzeganych w kategoriach przywódczych, z drugiej uzależnione od akceptacji/odrzućenia postawy tej osoby przez inne ją obserwujące. Tożsamość przywódcza może ulec wzmocnieniu, jeśli uczestnicy otoczenia przypiszą osobie formalną rolę przywódczą na skutek powtarzania przez nią zachowań postrzeganych jako przywódcze (Marchiondo, Myers i Kopelman, 2015).

Dinh ze współpracownikami (2014) wyróżnili sześć innych pojedynczych koncepcji, które również zyskują na znaczeniu, jednak nie podlegają zakwalifikowa-

niu do większej kategorii tematycznej. Przywództwo rozpatruje się w kontekście emocji, destrukcji, czynników biologicznych, komunikacji elektronicznej, błędów i przedsiębiorczości.

Przedmiotem badań przywództwa obejmującego kwestie emocji (*emotions*) jest ich wpływ na lidera, jak i jego naśladowców. W swoim artykule podsumowującym wyniki siedmiu publikacji na temat powyższego zagadnienia Roland Humphrey (2002) podkreślił, że określanie przywództwa może być uwarunkowane naszym sposobem postrzegania cech, który ma prowadzić do wyłonienia się lidera oraz rzeczywistymi cechami osoby, które ułatwiają jej pokazanie siebie jako lidera grupy lub wpływają na zwiększenie produktywności liderów. Badania zaprezentowane w tych artykułach pokazały, że empatia jest istotną cechą, która pozwala przewidzieć wyłonienie się przywództwa. Osoby, które potrafią zarządzać własnymi emocjami mogą okazać się liderami lepiej zorientowanymi na zadania. Z kolei połączenie empatii i umiejętności zarządzania emocjami mogą prowadzić do wyłonienia się lidera transformacyjnego. Istotną częścią procesu przywódczego, którego wpływ mierzy się wydajnością zespołów, ma być zarządzanie emocjami na poziomie grupy, szczególnie w odniesieniu do uczuć, takich jak frustracja czy optymizm. Przez pryzmat emocji towarzyszących liderom ich naśladowcy oceniają intencje oraz szczerłość liderów.

Przywództwo destrukcyjne (*destructive leadership*) odnosi się do liderów działających w sposób, który wpływa niekorzystnie na samopoczucie naśladowców i/lub organizacji. W ramach negatywnych zachowań wyróżnia się zastraszanie, obrażanie czy tyranstwo. Jakościowa analiza odpowiedzi ponad 200 pracowników organizacji sektora publicznego i prywatnego na temat bezpośrednich doświadczeń oraz zaobserwowanych incydentów z udziałem współpracowników nawiązujących do szkodliwego zachowania przywódczego ze strony lidera, zidentyfikowała osiem wymiarów toksycznego lidera. Do negatywnych zachowań należą: obniżanie samooceny pracownika, fizyczne akty agresji i ograniczenie bezpieczeństwa związanego z utrzymaniem stanowiska pracy, promowanie nierówności wśród pracowników poprzez faworyzowanie pojedynczych osób, budowanie podziałów między pracownikami, wykluczenie społeczne pracowników, zastraszanie fizyczne i psychiczne, nieuczciwa postawa polegająca na szukaniu winnych własnych błędów czy łamaniu zasad, brak reakcji na pomysły pracowników i zgłaszane przez nich kwestie pracownicze (Pelletier, 2010). W innym badaniu przykłady destrukcyjnych zachowań liderów, których doświadczyli w pracy studenci, absolwenci i etatowi pracownicy skategoryzowano w kontekście trzech wymiarów (Thoroughgood, Tate, Sawyer i Jacobs, 2012). Klasyfikacji podano 92 rodzaje zachowań pod kątem tych skierowanych w stronę organizacji lub podwładnych (I wymiar), o natychmiastowych skutkach lub odłożonych w czasie (II wymiar), naruszające powszechnie akceptowane normy społeczne lub przepisy/zasady (III wymiar). Przykładowo nagannym zachowaniem lidera skierowa-

nym w organizację, o odroczonych skutkach i naruszających normy jest pozostawianie własnych zadań do wykonania innym. Z kolei toksycznym zachowaniem lidera skierowanym w podwładnego o natychmiastowych skutkach, naruszającym zasady, jest odbieranie pracownikowi świadczeń, do których ten ma prawo, jak nieprzestrzeganie przerwy obiadowej, urlopu.

Przedmiotem badań w biologicznym podejściu (*biological approach*) do przywództwa jest wpływ czynników środowiskowych i tych uwarunkowanych genetycznie na występowanie i rozwój przywództwa. Analizie poddaje się wpływ neurobiologii społecznej, mechanizmy funkcjonowania mózgu i jego roli w procesach poznawczych, emocji i zachowaniu.

W e-przywództwie (*e-leadership*) przewodzenie odbywa się za pośrednictwem nowych technologii, z uwagi na fakt, że pracownicy organizacji mogą być rozproszeni geograficznie, a osobisty kontakt jest utrudniony (Avolio i in., 2001). Ta kategoria tematyczna bada kompetencje lidera i rodzaje zadań, interakcje, wpływ odległości, sieci, komunikację elektroniczną w przestrzeni wirtualnej.

Kategoria tematyczna obejmująca błędy (*errors*) w przywództwie nawiązuje do badań, które mają na celu zidentyfikowanie czynników warunkujących występowanie tych błędów. Tematy zawierają taksonomię błędów i ich skutki.

Przywództwo przedsiębiorcze (*entrepreneurial leadership*) obejmuje wzajemne oddziaływanie na siebie tych dwóch kwestii. Artykuły traktują między innymi o zachowaniach przedsiębiorczych oraz o wizji przedsiębiorczości w kontekście przywództwa. Przykładowym problemem badawczym może być analiza rozwoju przedsiębiorczego przywództwa poprzez doskonalenie umiejętności, wiedzy i zdolności liderów w podstawowym miejscu pracy (Leitch, McMullan i Harrison, 2013). Celem rozwoju kapitału ludzkiego było podjęcie wyzwań, związanych z zarządzaniem i przewodzeniem organizacji, stawianych liderom i biznesowi. W badanym kontekście rozwój przywództwa przejawia się we wzmocnieniu zdolności i umiejętności lidera, a opiera się na kapitale społecznym. Główną funkcję pełnił rozwój interakcji pomiędzy osobami równymi sobie oraz na linii lider – pozostali członkowie grupy, a także budowa zaufania w grupie społecznej.

Dla podsumowania wielowymiarowego i złożonego pojęcia „procesu przewodzenia” można posłużyć się metaforą atraktora, który w teorii chaosu może być punktem czy fraktalem w danej przestrzeni, do którego zmierza system i tam pozostaje przez dowolnie długi czas (Gleick, 1987). Przekładając to na język organizacji i zarządzania uosobieniem atraktorem jest lider (osoba), który inspirowanie, wierzy w skuteczność realizowanych celów oraz wyznaje wartości podzielane przez zwolenników czy organizacje (system), które dają mu się przewodzić tak długo, jak będą mu ufni.

Skuteczne przywództwo niesie ze sobą szereg ról. Wśród nich można wymienić lidera w roli sługi, organizatora, opiekuna wartości, architekta, transformatora czy trenera. Pierwsza wymieniona rola sugerująca rodzaj przywództwa

służebnego (sytuacyjnego) wskazuje na umiejętność osiągania wyznaczonych celów, które są uosobieniem oczekiwań szeregu interesariuszy całej organizacji. Dlatego tak ważna jest umiejętność prowadzenia dialogu i utrzymywania relacji z otoczeniem, a także takie podejmowanie działań, które łączyłyby odmienne poglądy, integrowały osobne stanowiska.

Sztuką dzisiejszego przywództwa jest sprawne balansowanie na linii niepewności i różnorodnych interesów grup interesariuszy (Schraa-Liu i Trompenaars, 2006), a to za sprawą podejścia systemowego (Ackoff, 2010; von Bertalanffy, 1976), które umocniło rolę i znaczenie relacji grup bezpośrednio bądź pośrednio wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tong Schraa-Liu i Fons Trompenaars (2006, s. 143) wymieniają cztery perspektywy organizacyjne, których lider powinien być świadomy. Są to: komponent aktywów ludzkich (pracownicy i kultura organizacyjna), wewnętrzne procesy biznesowe, akcjonariusze oraz otoczenie organizacyjne (w tym klienci, dostawcy, społeczeństwo, organizacje pozarządowe i środowisko). Na poziomie jednostki tworzącej przedsiębiorstwo oczekuje się bezpieczeństwa, szczęścia, szacunku i na przykład szkoleń. Na poziomie organizacyjnym można wymienić produktywność, pracę zespołową, przejrzystość działań czy uszanowanie różnorodności. Z kolei społeczeństwo może wymagać spokoju, sprawiedliwości, wolności, ochrony środowiska bądź/i poszanowania praw lokalnych. Na podstawie podanej typologii możemy wymienić kilka problemów. Po pierwsze dylematy i wątpliwości związane z podejmowaniem decyzji, np. tych dotyczących alokacji zasobów, wiążących interesy interesariuszy wewnętrznych organizacji z oczekiwaniami interesariuszy zewnętrznych. Po drugie dylematy uzależnione od pozycji właścicieli i kadry zarządzającej podmiotem. Tu najczęściej wynika to z wyboru między realizacją krótkoterminowego zysku a długoterminową inwestycją. Po trzecie, trudności wynikające z odmiennego rozumienia roli organizacji w otoczeniu. Dla akcjonariuszy i pracowników przedsiębiorstwo jest ośrodkiem zysku i wynagrodzenia, dla interesariuszy zewnętrznych podmiotem służącym społeczności lokalnej – rozwijającym i wspierającym ją. Odpowiedzialny lider dąży do zachowania równowagi procesów zachodzących wewnątrz organizacji z wydarzeniami zewnętrznymi. Na tym etapie jest zobowiązany do przeanalizowania interesów poszczególnych grup, a w przypadku podjęcia ostatecznej decyzji powinien umieć odpowiedzieć za powstałe konsekwencje.

Na podstawie zebranej literatury przedmiotu można wywnioskować, że przywództwo organizacyjne i podległość są ze sobą ściśle związane, a zachowania przywódcze, które nie uwzględniają oczekiwań interesariuszy ułomne. Nie chodzi o realizowanie po kolei oczekiwań poszczególnych grup interesu w postaci pracowników, klientów, właścicieli przedsiębiorstw, społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych czy środowiska naturalnego, które zgłosiły swoje potrzeby, a o wyselekcjonowanie grup interesariuszy istotnych z punktu widzenia

rozwoju organizacji. Od lidera oczekuje się umiejętności analizowania i wnioskowania, a następnie wybrania skutecznego stylu przywództwa. Odpowiedzialni przywódcy, którzy mają na celu dalszy rozwój przedsiębiorstwa, potrafią rozpoznać, uznać i pogodzić te zróżnicowane interesy, odmienne potrzeby czy stanowiska wynikające ze sprawowanej odpowiedzialności, choćby moralnej, wobec tych grup.

Rozdział 2

Wizerunek lidera w teorii i praktyce

Wizerunek można zdefiniować jako sposób, w który postrzega się i prezentuje przywódców (Jacquart i Antonakis, 2015). Jego tworzenie jest długotrwałym oraz nieustającym procesem, ewoluującym i adaptacyjnym celem sprostania aktualnym oczekiwaniom otoczenia. Budowanie wizerunku następuje w drodze codziennej komunikacji między ludźmi. Podstawą jego tworzenia jest wymiana informacji (Vásquez i in., 2013). Każdy wywiad udzielony dziennikarzom, zaistnienie w rankingach publikowanych w prasie, umożliwia obserwatorom analizę obrazu przywódcy przez pryzmat rozpowszechnionych w mediach opisów sukcesów, porażek, zachowań i wypowiedzi nierzadko uzupełnianych o narrację wskazującą emocje towarzyszące wypowiadającemu się liderowi. Wizerunek lidera, w zależności od tego, do której dekady czy epoki się odnosimy, może skupiać się na rozmaitych cechach osobowościowych, zdolnościach, innym razem wyłącznie na osiągnięciach. Sposób postrzegania lidera w pewnym stopniu determinuje postrzeganie organizacji (Chen i Meindl, 1991), stąd taki proces tworzenia wizerunku lidera ma znaczenie nie tylko dla niego samego, ale również dla funkcjonowania organizacji.

Wizerunek lidera w różnych ujęciach teoretycznych

W literaturze prezentowanych jest wiele definicji pojęcia „wizerunek” (*image*). Do pokrewnych pojęć, których użyto w publikacji, należą „obraz” oraz „wyobrażenie”. Wizerunek jest odpowiedzią na pytanie „jak postrzegają nas inni” (Hatch i Schultz, 2000, s. 23). Może oznaczać czyjś wewnętrzny obraz konkretnego przedmiotu, odnosić się do zreferowanych atrybutów przedmiotu. Może być komunikatem samym w sobie, który ma wywrzeć na publiczności określone wrażenie (Alvesson, 1990). Jest widocznym symbolem, w innym przypadku ukrytą myślą, milczącym założeniem, ale i efektem codziennych interakcji z organizacją, ludźmi (Alvesson, 2001). Zbudowanie pozytywnego społecznego obrazu jest celem świadomego działania w zarządzaniu wrażeniami (Sharma et al., 2006).

„Wizerunek” jest pojęciem powiązanim z tożsamością, reputacją i marką. Tożsamość organizacyjna jest odzwierciedleniem zbioru obrazów uchwycających

teraźniejszość (Gioia, Schultz i Corley, 2000). W odniesieniu do organizacji tożsamość odpowiada na pytanie, czym jesteśmy jako organizacja. Reputacja odnosi się do tego, jak w rzeczywistości inni myślą o organizacji. Marka nawiązuje do atrybutów i obrazów, które naszym zdaniem mają kojarzyć się innym z wybranym produktem czy usługą. Z kolei wizerunek, w zależności od tego czy jest (1) zamierzony, czy (2) skonstruowany, odpowiada na pytania: (1) w jaki sposób organizacja chciałaby, by inni o niej myśleli, lub (2) jak zdaniem organizacji ludzie myślą już o tej organizacji, jakie mają skojarzenia (Brown i in., 2006, s. 101). Te wyjaśnione powyżej terminy wzajemnie na siebie oddziałują (Dutton, Dukerich i Harquail, 1994; Fombrun i Rindova, 2000; Gioia i in., 2000; Hatch i Schultz, 2000).

Wizerunek własnej osoby i tożsamość uwarunkowane są częściowo przekonaniem co do sposobu, w jaki otoczenie postrzega organizację, w której ten pracownik pracuje. W celu utrzymania pozytywnego osobistego wizerunku jednostka stara się utrzymać pozytywny obraz organizacji, natomiast negatywny naprawić przez wybieranie pozytywnych skojarzeń myślowych z organizacją, oddzielając się tym samym od obrazów działań organizacji uważanych za niewłaściwe (Dutton i in., 1994). Nadawanie sensu polega na definiowaniu tego, co wcześniej zostało przez jednostkę dostrzeżone i sprowadza się do umieszczania zjawisk i przedmiotów w schematach interpretacyjnych, wnioskowania, nadawania znaczeń, dążenia do wspólnego, społecznego zrozumienia (Weick, 1995). Sens nadaje się rzeczywistości retrospektywnie, a w wyniku tego procesu tworzymy swoje własne sposoby rozumienia przeszłych zdarzeń i zachowań. Jeśli negatywne obrazy miałyby zakłócić wzmacnianie samooceny, skuteczność czy spójność własnego wizerunku, jednostka może zmienić, zaktualizować nadany wcześniej sens zdefiniowanej rzeczywistości (Weick, 1995).

Podejście do budowy wizerunku lidera ewoluowało wraz z rozwojem kolejnych koncepcji traktujących o przywództwie (zob. rdz. 1.3). Przykładowo, początek liderom-celebrytom dał ograniczony nadzór lidera i dowolność w jego działaniach, uwarunkowane głównie oczekiwaniami wzrostu efektywności organizacji w krótkim okresie. Większą swobodę działań lidera uzasadnia się koniecznością sprawniej reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu, jak wzrost konkurencji, deregulacja rynku czy proces globalizacji (Ranft i in., 2007). Badania marketingowe wskazują, że wizerunek może być efektem interakcji funkcji rozrywkowej i rozgłosu medialnego, które początkowo miały pomóc w sprzedaży produktów określanych mianem gwiazdy. Wówczas wizerunek może zostać utrzymany w dwóch przypadkach, jeśli opiera się na powszechnym zainteresowaniu opinii publicznej lub w następstwie sławy, będącej wynikiem minionych osiągnięć, talentów (Ranft i in., 2006).

Posiadanie przez organizację lidera o statusie celebryty może pozytywnie wpływać na efekty ekonomiczne przedsiębiorstw (Davison, 2010; Wade, Porac,

Pollock i Graffin, 2008). Postrzegani już jako celebryci, przywódcy organizacji często uważani są za superbohaterów, o których powstają nie tylko krótkie reportaże czy felietony, ale także książki i filmy. Przykładem tego trendu jest popularność przywódców, takich jak Steve Jobs (współzałożyciel Apple Inc.), Richard Branson (twórca Virgin Group), Paul Allen (współzałożyciel koncernu Microsoft), Lee Iacocca (prezes m.in. Forda, Chryslera) czy Jack Welch (CEO koncernu General Electric). Nieistotne są tu konkretne cechy oraz ich umiejętności, większą uwagę skupia się na zaprezentowaniu przywódcy jako postaci samodzielnie odpowiadającej za kondycję przedsiębiorstwa. W związku z tym możemy wyróżnić lidera-bohatera i lidera-celebrytę, których zasługi ograniczają się do obecności w środkach masowego przekazu (Morris i in., 2005).

Reprezentowanie organizacji w mediach stanowi jedną z podstawowych ról menedżera (Mintzberg, 1973), gdzie liderów uważa się za jej uosobienie (Chen i Meindl, 1991). Należy dodać, że wizerunek przedsiębiorstwa (*corporate image*) jest całościowym wrażeniem, wyraźnym obrazem organizacji, który nabiera znaczenia w konkretnym kontekście społecznym (Alvesson, 1990). Do budowania wizerunku danego podmiotu gospodarczego można wykorzystać informacje uzyskane w procesie komunikacji z jej uczestnikami lub celowo zbudowane komunikaty pochodzących wprost od organizacji. Dysponowanie zestawem wrażeń na temat wybranego obiektu czy bezpośrednie doświadczenia z tym podmiotem również mogą znaleźć odzwierciedlenie w skonstruowanym obrazie przedsiębiorstwa, który jest efektem sposobu jego postrzegania przez konstruktora tego wizerunku (Mostafa i in., 2015).

Wizerunek wewnętrzny, czyli zaprojektowany przez przedsiębiorstwo, narzuca członkom otoczenia organizacji gotową ramę interpretacyjną. Jednak to, w jaki sposób zostanie on zinterpretowany i zrekonstruowany, jest indywidualną decyzją każdej osoby. Choć termin „obrazu wewnętrznego” jest pokrewny z „zewnętrznym wizerunkiem”, nie jest z nim tożsamy (Fombrun i Shanley, 1990; Gioia i in., 2000). Obraz skonstruowany zewnętrznym (*external image*) jest rezultatem tego, w jaki sposób otoczenie postrzega pracowników organizacji (Dutton i in., 1994). Stąd zbudowany na podstawie odbieranych wrażeń z działalności czy postawy prezentowanej przez tych pracowników, może znacząco odbiegać od oczekiwań tej grupy zawodowej (Postuła i Latusek-Jurczak, 2011).

Wizerunek można badać przy zastosowaniu różnych perspektyw teoretycznych. Te zaprezentowane poniżej stanowią efekt indywidualnego wyboru poprzedzonego badaniami literaturowymi w obszarach teorii organizacji, komunikacji, marketingu i *public relations*, stanowią punkt wyjścia do zastanowienia się nad tym, w jaki sposób postrzegamy wybraną osobę. Badanie osadzono w perspektywie dyskursu, gdzie sposób postrzegania świata jest wynikiem społecznej praktyki budowania rzeczywistości, a społeczny świat elity znajduje odwzorowanie w tworzonych i używanych w prasie biznesowej pojęciach.

Teoria tożsamości społecznej (Tajfel i Turner, 1979)

Ludzie identyfikują się z podobnymi im jednostkami. Wykorzystane symbole charakterystyczne dla grup, z którymi się utożsamiają, tj. postrzegają siebie jako ich członkowie, sprzyjają wzmocnieniu tożsamości społecznej. Podobny efekt niesie ze sobą oddzielanie się od pozostałych grup.

W tej perspektywie przyjmuje się, że liderzy mogą wpłynąć na kształtowanie tożsamości członków organizacji (Avolio i in., 2009). Sposób jego działania, manifestowane zachowanie może oddziaływać na sposób postrzegania organizacji przez pracownika przejawiane w postawie organizacyjnej i zawiązywanych relacjach (He i Brown, 2013).

Psychoanaliza (Freud, 1913/1955; Jung, 1921/1971)

Badanie efektów podświadomości, zjawisk psychicznych czy trudnych do sparymetryzowania procesów kształtujących nasze reakcje na codzienne zdarzenia, które można wyjaśnić dzięki zastosowaniu psychoanalizy, również pomaga zrozumieć funkcjonowanie organizacji.

Psychologiczne reakcje na sytuację mają stanowić aspekt społecznej konstrukcji rzeczywistości, a to co postrzegamy może zawierać element projekcji więzi emocjonalnych. Wewnętrzne zmagania jednostki, ograniczone zaufaniem do otoczenia czy wcześniejszym procesem indoktrynacji mogą skutecznie determinować wybory i reakcje aktorów społecznych (Jacobsen, 2013).

Dyskurs (Foucault, 1972)

Dominujący dyskurs jest sposobem postrzegania świata, społeczną praktyką budowania rzeczywistości, gdzie pojęcia, używane terminy, odwzorowują społeczny świat.

Dyskurs można pojmować w kategoriach narzędzia sprawowania władzy. Praktyki dyskursywne warunkują np. wizerunek organizacji (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). Analiza dominującego dyskursu może wskazać, że nawet w sytuacji przywiązywania wagi do pewnych pojęć z pozoru popularnych w danym kontekście, jak zasady etyczne w obliczu skandalu finansowego, te terminy nie muszą mieć żadnego wpływu na budowanie wizerunku liderów branży. Uwzględnianie w wizerunku kwestii etyki w biznesie właściwie nie wpływa na zmianę w sposobie prezentowania tego lidera (Ailon, 2015).

Interakcjonizm symboliczny (Goffman, 1959/2011)

Uczestnicząc w interakcji z innymi ludźmi, każda osoba buduje obrazy samego siebie. Jest to proces ciągły, w którym interpretuje się sposób postrzegania nas przez innych i na tej podstawie konstruuje się swój wizerunek. Chcąc wywrzeć

zamierzone wrażenie, odgrywa się rolę, która ma najlepiej odpowiadać kontekstowi sytuacyjnemu.

Własny wizerunek pojmujemy z jednej strony przez pryzmat zbudowanego przez nas swojego wizerunku, z drugiej zaś – uwzględniając przekonania na temat sposobu postrzegania nas przez otoczenie, wyobrażeń dotyczących tego, jaki nam zbudowano wizerunek (Petriglieri i Stein, 2012). Nasze przekonania co do wizerunku rzekomo skonstruowanego przez członków otoczenia mogą być fałszywe. Identyfikacja projekcyjna ma wzmacniać nieświadomą pracę nad tożsamością wówczas, gdy liderzy chcą utrzymać zamierzoną tożsamość. Nieświadome działanie uzupełnia świadome działanie, jakim jest np. dyskurs (Litrico i Choi, 2013).

Podejście narracyjne (Ricoeur, 1981)

Opowiadania, narracje na temat osobistych doświadczeń pozwalają ludziom konstruować tożsamość. Opowieści odnoszą się do otoczenia społecznego jednostki. W narracji opisowi poddaje się czasowo określony przedmiot. Poszczególne epizody powinny tworzyć fabułę, składać się w całość.

W tej perspektywie wizerunek pojmujemy poprzez opowiadanie historii, w których przekazujemy członkom otoczenia informacje na temat cech osobowościowych, wyznawanych poglądów i podzielanych wartości. Te opowieści budują wizerunek lidera (Shaw, 2010).

Analiza konwersacyjna (Sacks, Schegloff i Jefferson, 1974)

W analizie nie korzysta się z retoryki, a rozwija się narzędzia analityczne. Kontekst komunikacji nie jest istotny, a centralnym punktem badań są wybrane miejsca wypowiedzi w sekwencji całej konwersacji, brzmienie, treść komunikatów i przekaz niewerbalny. Konwersacja jest formą koordynowania interakcji.

Sposób komunikacji, różnicowanie form ekspresji ma wskazać słuchaczowi kierunek i formę relacji, którą ten może nawiązać z tym, co zostało powiedziane, z opisywanymi zdarzeniami (Shotter, 2014).

Tych sześć perspektyw teoretycznych opisanych powyżej miało ukazać zróżnicowanie podejść do analizy tego obszaru badawczego. Istotnym jest, że w zależności od sposobu postrzegania wizerunku badanej osoby, różne interpretacje, choć rozbieżne, mogą być prawdziwe.

2.1. Proces tworzenia wizerunku lidera

Jak rzeczywistość społeczna jest intersubiektywną konstrukcją aktorów społecznych (Berger i Luckmann, 1966), tak reputacja lidera jest efektem final-

nym złożonego procesu konstruowania oraz rekonstruowania wizerunku przez wszystkich bezpośrednio lub pośrednio związanych z liderem postaci.

Reprezentowanie organizacji polega na budowaniu jej wizerunku zarówno wewnątrz jej granic, jak i poza nimi. Jest to proces długotrwały i nieustający, którego celem jest przynajmniej dotrzymanie tempa zmianom zachodzącym w otoczeniu oraz odpowiadającym im oczekiwaniom zgłaszanym przez jego uczestników. W drodze codziennej komunikacji między ludźmi i wymiany danych odbiorcy tych komunikatów porównują siebie ze zbudowanymi w ten sposób wizerunkami, osobistymi i organizacji, do której mogą należeć lub z którą się identyfikują (Vásquez i in., 2013). Dlatego w obliczu asymetrii informacji ważne jest, by skutecznie zarządzać tymi informacjami, które posiadamy i które chcemy ujawnić do publicznej wiadomości. W celu tworzenia wybranego wizerunku organizacji i utrwalania tego obrazu tworzy się kodeksy postępowania pracowników, spisuje wartości, także misję organizacji (Cressey i Moore, 1983; Stevens, 1994; 2012), które następnie można łatwo rozpowszechniać.

Przykładem ewolucji w interpretacji wizerunku lidera i sposobie przedstawiania przywódcy jest przypadek prezesa Chrysler Corporation w latach 1978–1992. Wcześniej szanowany i uważany za jednego z najlepszych liderów w branży, Lido „Lee” Anthony Iacocca, doczekał się rozwinięcia akronimu z własnego nazwiska: Prezes amerykańskiego koncernu motoryzacyjnego Chrysler (*I Am Chairman of Chrysler Corporation of America*) (Damiani, 1998), który ostatecznie pracownicy zamienili na: Wieczny prezes koncernu motoryzacyjnego Chrysler (*I Am Chairman of Chrysler Corporation Always*), po tym, jak ten odmawiał przejścia na emeryturę, a zysk koncernu utrzymywał się w fazie trendu spadkowego w latach 1985–1990, by w 1991 roku ponieść stratę w wysokości 795 milionów dolarów.

Przypadek pokazuje, że sposób postrzegania wybranej osoby jest wypadkową wielu obserwatorów i nie sposób kontrolować jego rekonstrukcję. Tym, nad czym można jednak pracować, są podejmowane przez nas działania, wypowiedzi, zachowanie i postawa przyjęta w różnych kontekstach sytuacyjnych. Dbanie o to, by były spójne, wyrażały naszą autentyczność, zdecydowanie działa pozytywnie i nie daje powodów do drastycznych zmian w interpretacji i rekonstrukcji wizerunku.

2.1.1. Zmienne wpływające na wizerunek lidera

2.1.1.1. Zmienne organizacyjne

Przywołane w tym rozdziale zmienne, które mogą warunkować tworzenie wizerunku lidera, a przy tym dotyczą charakterystyki organizacji, którą ten reprezentuje, pochodzą z analizy tekstów publikowanych w najbardziej prestiżowych pismach naukowych. Pośród zmiennych organizacyjnych wyróżniono

typ prowadzonej działalności i produkt, dzięki któremu odbiorcy identyfikują organizację i kształtują sobie o niej opinię, oraz jej kondycję, pełniącą funkcję informacji zwrotnej dla otoczenia czy przedsiębiorstwo jest skutecznie kierowane przez ludzi, którzy ją tworzą.

2.1.1.1.1. Typ prowadzonej działalności, charakter produktu

Pierwszą ze zmiennych wpływających na wizerunek lidera jest typ działalności i rodzaj produktu sprzedawanego przez reprezentowane przedsiębiorstwo. Studium przeprowadzone przez Charlesa Fombruna i Marka Shanley'a (1990) za pomocą narzędzia ankietowego na 292 największych przedsiębiorstwach pod względem wartości obrotów z 31 grup branżowych w Stanach Zjednoczonych, wykazało, że wizerunek zbudowany przez respondentów na podstawie niepełnych informacji zawartych w materiałach prasowych o organizacji, kształtuje jednocześnie wizerunek ogółu podmiotów gospodarczych, operujących w ramach tej samej branży. Interesariusze, budując sobie wizerunek organizacji, sięgają po informacje z różnych źródeł. Nie ograniczają się wyłącznie do krótkoterminowych wskaźników finansowych, lecz sięgają do danych na temat ryzyka rynkowego, liczby akcji w portfelu organizacji, wysokości dywidendy, wielkości przedsiębiorstwa, artykułów prasowych czy zaangażowania w działania na rzecz społeczności lokalnych. Ilość zgromadzonych danych potrzebnych do konstrukcji wizerunku jest większa dla podmiotów zdywersyfikowanych branżowo. Opinie na temat organizacji o zunifikowanym portfelu działalności budowane są szybciej i opierają się głównie na wskaźnikach finansowych oraz reklamie. Respondenci nie analizują pozostałych informacji, uważając, że obrazy organizacji w ramach tego samego sektora są zbliżone, stąd nie wymagają pogłębionej analizy. Zaufanie otoczenia do liderów biznesu warunkuje sposób postrzegania działań organizacji w kontekście etyki. Skłonność do uniwersalizmu wpływa pozytywnie na wzrost zaufania w relacjach biznesowych, a także wzrost zaufania może determinować wzrost stosowania uniwersalnych reguł, chociaż na poziomie relacji personalnych owa skłonność nie jest czynnikiem dominującym (Nawojczyk, 2007). Kontynuując myśl, można wnioskować, że pojedyncze przypadki, jak uczestniczenie w skandalu czy wyrok skazujący lidera podmiotu gospodarczego, mogą wpłynąć negatywnie na ocenę pozostałych przedstawicieli biznesu, którą wystawiają im inwestorzy, pracownicy, inni uczestnicy otoczenia. Na krytyczne odbieranie przedstawicieli biznesu oddziałuje również rosnąca liczba kodeksów etyki w organizacjach i rozporządzeń państwowych które, mimo że powinny skutecznie zapobiegać kolejnym skandalom i promować zachowania zgodne z literą prawa, odgrywają raczej rolę tarczy obronnej i zbioru praw formalnie zaimplementowanych (Stevens, 1994). Odnotowano także, że ocena uczciwości i rzetelności zawodowej liderów biznesu ogółem spada w sytuacji wystąpienia kryzysu globalnego.

Podobne wnioski można wyciągnąć z analizy wyników ankiety telefonicznej Gallup Poll o uczciwości i rzetelności zawodowej, która jest przeprowadzana wśród 1000 do 1300 losowo wybranych Amerykanów powyżej 18. roku życia (Stevens, 2012). Z tym, że poszczególne kategorie zawodowe nie są charakteryzowane, a respondenci mają po prostu ocenić poziom uczciwości i standardów etycznych prezentowany przez ludzi ogółem w wybranych profesjach. Według badanych najwyższym poziomem zaufania darzy się pielęgniarki, farmaceutów, nauczycieli. W latach 1990, 2000 i 2010 kadra kierownicza prywatnych przedsiębiorstw zajmowała odpowiednio 12., 21. i 17. miejsce, przy czym corocznie od 1976 r. ocenie poddaje się 57 zawodów. W grudniu 2015 r. znaleźli się na miejscu 15., przy czym, przykładowo, pielęgniarki, które zajęły pierwsze miejsce czternaście razy z rzędu, negatywnie oceniło 1% respondentów, a kadrę kierowniczą – 32%. Wizerunek zarządzających określa się raczej jako negatywny. Można nadmienić, że dziennikarzy prasowych ostatni raz w zestawieniu uwzględniono w 2013 r. – wówczas negatywną ocenę wystawiło im 30% respondentów (Gallup Poll, 2015).

W Polsce badania społecznej oceny uczciwości zawodowej od 1997 roku przeprowadza Centrum Badania Opinii Społecznej. Oceny postrzegania 24 zawodów wystawia się na podstawie wypowiedzi nie mniej niż 1000 osób dorosłych zamieszkujących w kraju. Według badanych najwyższym poziomem zaufania darzy się niezmiennie naukowców i pielęgniarki. W latach 1997 (Derczyński, 1998), 2000 (Derczyński, 2000), 2006 (Derczyński, 2006) i 2016 (Boguszewski, 2016) dyrektorzy i kierownicy przedsiębiorstw zajmowali odpowiednio 16., 18., 20. i 15. lokatę. Prywatni przedsiębiorcy uplasowali się na 19., 16., 13. i 12. miejscu. Przy czym w lutym 2016 roku naukowców, którzy zajęli pierwsze miejsce, nisko oceniło 2% respondentów, a dyrektorów i kierowników – 20%. Wizerunek zarządzających określa się częściej jako negatywny i raczej nie zmieniał się. Natomiast ocena pogorszyła się istotnie w stosunku do profesji dziennikarzy. Wcześniej zajmujący 4. pozycję, w ostatnim badaniu już 11. (Boguszewski, 2016).

2.1.1.1.2. Kondycja organizacji

Jednym z istotnych czynników wpływających na wizerunek lidera jest kondycja organizacji i uzyskiwane przez nią wyniki finansowe. Pozytywne wyniki organizacji wpływają pozytywnie na jego wizerunek. Jednak uwagę otoczenia w szczególności przyciągają liderzy, którzy potrafią poprawić kondycję organizacji znajdującej się w trudnej sytuacji, gdzie problemem może być nadmierna biurokracja, finansowanie działalności czy egzekucja działań. W takiej sytuacji zasługi przypisuje się właśnie liderowi (Mintzberg, 2009). Tak heroiczna postawa, działania wykonywane przez lidera, które prowadzą do osiągnięcia niemożliwego, wiara w jego potencjał to system postrzegania go w kategorii romantycznej – nawiązującej do walki w dobrym celu, mobilizującej do działania na rzecz

ogółu, a nawet poświęcenia siebie, rodziny. Nie analizuje się bliżej potencjalnego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa pozostałych zmiennych, jak otoczenie organizacyjne, kompetencje pracowników czy bankructwo konkurenta, lecz skupia się jedynie na osobie lidera i jego przymiotach, uznając nierzadko jego wyłączny wkład w sukcesy bądź porażki organizacji. Jemu przypisuje się całkowitą kontrolę i odpowiedzialność za wyniki. Romantyczna koncepcja przywództwa pozwala na taką praktykę w przypadkach braku bezpośredniej, jednoznacznej informacji, która mogłaby wyjaśnić zdarzenie (Meindl i in., 1985). Przywódców organizacji przedstawia się jako herosów, którzy poprowadzili organizację w stronę wyższej efektywności (Bligh i in., 2011). Badania wskazują, że takie prezentowanie przywództwa pozwala na uproszczenie opowieści o organizacji, dzięki czemu zrozumienie przez aktorów społecznych procesów, problemów i działań prowadzących do wyprowadzania przedsiębiorstwa z kłopotów jest łatwiejsze. To zaś minimalizuje frustrację odbiorców takich przekazów (Hegele i Kieser, 2001).

Kolejne uproszczenie, dotyczące tworzenia obrazu lidera, związane jest z wykorzystaniem wskaźników finansowych jak stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału czy indeks ceny do zysku akcji giełdowych, podawanych do publicznej wiadomości. Ich zastosowanie przy konstrukcji reputacji danego przedsiębiorstwa pozwala na uwiarygodnienie tego obrazu, gdyż dane finansowe w prosty sposób przekazują informacje na temat efektów działalności organizacji (Fombrun i Shanley, 1990). Badania obejmujące indeksy rentowności i wskaźniki giełdowe, wzrostu sprzedaży, zysków i udziału w rynku charakteryzujące 128 amerykańskich przedsiębiorstw z różnych branż oraz analiza postawy 770 członków kadry wysokiego szczebla i 128 dyrektorów generalnych, pokazały, że wyniki przedsiębiorstwa wpływają na uznawanie lidera za charyzmatycznego (wymagającego, cechującego się dynamizmem, przykładnością, indywidualnym podejściem do podwładnych i skłonnością do ryzyka), lecz takie postrzeganie nie wpływa na kształtowanie wyników finansowych (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld i Srinivasan, 2006). Z tym że wskaźniki finansowe nie pozwalają na długoterminowe prognozowanie wzrostu konkurencyjności tego podmiotu na rynku. Stąd konieczność nieustającej rekonstrukcji wizerunku, który w świetle dotychczasowych wydarzeń może pozostawać nieaktualnym. Jednak wizerunek lidera nie jest w pełni uzależniony od wyników przedsiębiorstwa. Studium przypadku 22 artykułów opublikowanych w pięciu czasopismach i dwóch gazetach badające czy sposób charakteryzowania założyciela i prezesa linii lotniczych People Express Airlines Inc., Donalda Burra, zmieniał się wraz z wynikami finansowymi podmiotu gospodarczego, dowiodło, że jego wizerunek nie przekształcił się tak znacząco, jak wyniki finansowe organizacji. Co więcej, nieustannie porównywany do kaznodziei, utwierdzał w przekonaniu o swoim oddaniu organizacji, podkreślał wysoką etykę pracy i przywiązanie do zasad zarządzania horyzontalnego (Chen i Meindl, 1991). W tym miejscu można odwołać się do efektu pierwszeń-

stwa, gdzie wizerunek lidera, który powstał na podstawie konkretnych wydarzeń budzących podziw otoczenia, jest punktem odniesienia dla kolejnych informacji o tym liderze. Dlatego też nie oczekuje się dokonywania żadnych zmian w tym wizerunku nawet w okolicznościach, które za tym przemawiają. Natomiast tych, którzy decydują się na prezentację lidera w innej, negatywnej odsłonie, nierzadko poddaje się powszechnej krytyce. Uważa się wówczas, że nie tylko zarzucają nieprawidłowości w działaniach lidera, lecz negują system wartości przyjęty przez organizację reprezentowaną przez lidera, strategię organizacyjną czy słuszność podtrzymywania relacji z otoczeniem (Hegele i Kieser, 2001).

2.1.1.2. Zmienne pozaorganizacyjne

Poza organizacyjnymi czynnikami warunkującymi wizerunek lidera wyróżnia się także liczne czynniki, które nie są bezpośrednio związane z działalnością przedsiębiorstwa, nie odnoszą się do procesów biznesowych. Pośród nich można wymienić rolę aktorów społecznych aktywnie uczestniczących w budowaniu wizerunku lidera, ale i sytuację gospodarczą, mity oraz opowieści kształtujące postrzeganie organizacji.

2.1.1.2.1. Zinstytucjonalizowane oczekiwania otoczenia

W otoczeniu organizacji funkcjonują racjonalne mity, wskazujące, w jaki sposób należy właściwie zarządzać organizacją (Meyer i Rowan, 1977). W celu interpretacji wydarzeń wykorzystujemy minione doświadczenia i wiedzę, którą czerpiemy również z opowieści. Dzięki temu jesteśmy w stanie ocenić, czym jest dobro, jak definiujemy piękno, czy zachowanie jest akceptowalne w świetle norm społecznych (March i Weil, 2005). Mity dostarczają nam interpretacji dotyczącej tożsamości lidera, jego relacji z otoczeniem i aktywności w biznesie. Również schematy pomagają w interpretacji zjawisk. Ich znaczenie i siła może przejawiać się w pozornie niewiele znaczących danych. Przykładem takich informacji są linie łączące role organizacyjne w schemacie struktury organizacyjnej. Giessner i Schubert (2007) udowodnili, że ocena władzy lidera może być uzależniona od informacji graficznych przekazanych na kartach, na przykład struktury organizacyjnej instytucji w postaci położenia czy długości linii reprezentujących funkcje kompetencyjne oraz relacje pomiędzy jednostkami. Postrzeganie lidera w kontekście władzy kształtują dane prezentowane jedynie w wymiarze pionowym. Schematy działania czy prezentowana hierarchia organizacyjna wydają się sugestywnymi danymi, które oddziałują zarówno na kobiety, jak i mężczyzn. Te zinstytucjonalizowane oczekiwania zawierają w sobie również wymogi dotyczące odgrywania roli menedżera i przywódcy. Upowszechnienie dostępu do środków masowego przekazu w skali globalnej powoduje, że oczekiwania wobec liderów stają się podobne w skali świata (Den Hartog i in., 1999; Dorfman i in., 1997).

Przykładowo badania sondażowe (Offermann, Kennedy Jr. i Wirtz, 1994) weryfikujące wyobrażenia 999 studentów psychologii i 260 osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin, wybranych spośród oczekujących na jednym z amerykańskich lotnisk pokazały, że jedyną cechą, której oczekuje się bardziej od lidera i kierownika niż od efektywnego lidera, jest despotyzm, który ma przejawiać się w manipulacji oraz samolubnym i zarozumiałym zachowaniu. Badanie pokazało, że otoczenie postrzega liderów pozytywnie, chociaż przyjmuje się, że pojedyncze jednostki mogą wykorzystać swoją pozycję, by dominować, kontrolować i manipulować, ale również inspirować do działania, motywować oraz wspierać zwolenników. Na wybór cech charakterystycznych nie wpłynęła płeć respondentów czy status zawodowy (porównywano odpowiedzi pracowników etatowych i studentów). Do innych oczekiwań otoczenia, niezależnych od uwarunkowań kulturowych, należą: bycie odpowiedzialnym społecznie, działania wspierające współpracowników, nagradzanie czy charyzmatyczne przywództwo.

Konkretne oczekiwania towarzyszą także poszczególnym rodzajom przywództwa. Wywiady przeprowadzone z 20 korporacyjnymi rzecznikami ds. etyki w dużych przedsiębiorstwach amerykańskich i 20 członkami wyższej kadry kierowniczej średnich lub dużych przedsiębiorstw amerykańskich wykazały, że od etycznego lidera biznesu oczekuje się działań zorientowanych na ludzi, opiekuńczej postawy, poszanowania współpracowników oraz wspierania ich rozwoju. Mają wzbudzać zaufanie i wiarygodność oraz działać uczciwie. Postępowanie w sposób przewidywalny wobec zaistniałych sytuacji problemowych ma stanowić o integralności wyznawanych wartości z przyjętą postawą. Otoczenie postrzega etycznego lidera przez pryzmat jego postawy i zachowania. Korzystny odbiór lidera jest silniejszy w sytuacji, gdzie lider zaskakuje swoją pozytywną postawą, której interesariusze nie przewidzieli. Przykładem jest lider troszczący się o dobro wspólne i współpracowników, którego powszechnie określało się jako nieugiętego i surowego (Treviño, Brown i Pincus, 2003). Do zinstytucjonalizowanych oczekiwań wobec potencjalnych liderów należą także kompetencje zawodowe, dominacja i wiarygodność (Little, 2014). Dominującą postawę i sprawowanie władzy przypisuje się częściej mężczyznom niż kobietom, co można tłumaczyć odgrywanym rolem społecznym. Natomiast natężenie tej władzy uzależnia się już od kontekstu, w którym działa wybrana osoba (Calogero i Mullen, 2008).

Wiele o znaczeniu zinstytucjonalizowanych oczekiwań dla kształtowania wizerunku lidera mogą powiedzieć badania, dotyczące odbioru przez opinię publiczną wizerunku liderów politycznych. Wartościowanie wizerunku (*valence image*) opiera się na trzech filarach: cechach osobowościowych, wizji promowanej przez lidera oraz pożądanym wizerunku odzwierciedlającym oczekiwania otoczenia (Barisione, 2009). Jednym z narzędzi, które pozwala na przykład zidentyfikować, jakiego rodzaju przywództwa oczekuje elektorat są badania rynku przeprowadzane przed kampanią wyborczą. W odpowiedzi partia, insty-

tucja polityczna, kreuje wizerunek polityka spełniający wytyczne wynikające z przeprowadzonej analizy, po czym rozpowszechnia go przy użyciu prasy, telewizji czy radia, a także obecnie w Internecie oraz w mediach społecznościowych. Dzięki rozwojowi mediów doszło do personalizacji polityki, a lider-polityk stał się bliższy publiczności, bardziej dostępny dla obywateli (Garzia, 2011; Langer, 2007). W innym badaniu analiza 268 tekstów prasowych opublikowanych w okresie od 20 stycznia do 20 lipca 2009 r. w fińskiej gazecie *Helsingin Sanomat* również potwierdziła, że na konstrukcję charyzmatycznej osobowości i zachowania prezydenta USA, Baracka Obamy, główny wpływ miała postawa zwolenników tego lidera politycznego. W odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez interesariuszy uwypuklano poszczególne cechy charyzmatycznego przywódcy, by najlepiej dopasować wizerunek lidera do oczekiwań otoczenia. W zależności od kontekstu, w którym aktualnie odnoszono się do lidera, stosowano inny typ charyzmy jak paternalistyczną, heroiczną, misjonarską czy patetyczną (Takala, Tanttu, Lämsä i Virtanen, 2012). To, czego oczekuje otoczenie od współczesnych liderów może odzwierciedlać także merytoryczna zawartość publikacji biznesowych, choćby tematy podejmowane w *Harvard Business Review* czy trendy panujące na konferencjach biznesowych, jak promowanie przywództwa skierowanego na ludzi, poszukiwanie guru i autentycznego lidera podczas forum o przywództwie w polityce i biznesie *European Executive Forum 2015* w Warszawie. Przy czym autentyczne przywództwo jest stosunkowo nowym terminem, spopularyzowanym w ubiegłej dekadzie.

Wyniki badania na temat konstrukcji tożsamości przywódczej, przeprowadzonego przez Michaela Drivera z Western State Colorado University, wykazały, że czynnikiem determinującym ową tożsamość przywódczą są nieświadome pragnienia, które jednocześnie stanowią mechanizm uwalniania jednostki od wymaginowanych obrazów samej siebie. W procesie ich tworzenia rozmówcy (dwóch prezesów korporacji, dwóch właścicieli przedsiębiorstw, czterech menedżerów wyższego lub średniego szczebla, dyrektor generalny profesjonalnego zespołu sportowego, burmistrz, kierownik działu, główny trener szkolnej drużyny sportowej, przewodniczący lokalnej organizacji rządowej, dyrektor kościoła i członek rządu stanowego) świadomi znaczenia zinstytucjonalizowanych oczekiwań otoczenia, opisywali siebie jako liderów w kontekście, w jakim aktualnie postrzega się przywództwo (Driver, 2013). Budując swój wizerunek, podążają za modą, najpopularniejszym trendem w przywództwie. Jednak nie definiują siebie jako liderów. Natomiast przypisują sobie ich cechy, manifestują zachowania przywódcze, mając świadomość tego, że cele i działania, które sami na temat przywództwa kreują, mogą być nieosiągalne, jak i nieosiągalne może być całkowite spełnienie kryteriów wymarzonego oraz idealnego obrazu przywódcy.

Wyobrażenia o liderze upowszechniły się na tyle, że respondenci są w stanie ocenić potencjał przywódczy osoby wyłącznie na podstawie wizerunku twarzy.

Poprzez manipulowanie jedynie rozstawem oczu Little (2014) udowodnił, że respondenci potrafili przypisać im wybrane zdolności i umiejętności oraz przydzielić zadania, do których lider wydaje się bardziej odpowiadać. W innym badaniu (Olivola, Eubanks i Lovelace, 2014) pokazano, że przyglądając się głównemu konturowi wizerunku twarzy liderów biznesu, politycznych, wojskowych i sportowych (w eksperymencie usunięto ze zdjęć tło, uszy, szyję i włosy sfotografowanych osób), respondenci potrafili w wizerunku twarzy znaleźć wskazówki, które pomogły im wytypować liderów biznesu. Na podstawie fotografii badani określili liderów sportowych i wojskowych jako męskich, dojrzałych, lecz o mniejszych kompetencjach w stosunku do liderów biznesu i politycznych, których uważa się za bardziej atrakcyjnych i serdecznych. Jednak postrzeganie liderów uwarunkowane jest kulturowo. 105 amerykańskich studentów miało ocenić na podstawie wizerunku twarzy wygląd, osobowość i efektywność 71 dyrektorów generalnych chińskich przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Hongkongu. Badanie pokazało, że ocena osobowości na podstawie zdjęcia danej osoby przy użyciu powszechnie akceptowanych zachodnich wzorców przywódczych, jak dominacja, zaufanie czy charyzma nie pozwoliły na poprawne określenie efektywności chińskich liderów biznesu (Harms, Han i Chen, 2012). Na kształt relacji lider – zwolennik wpływa także postrzeganie lidera przez pryzmat płci. Eksperyment, w którym poddano badaniu 40 fotografii twarzy dyrektorów generalnych podmiotów gospodarczych z listy Fortune 1000 pod kątem cech, jak: współczucie, serdeczność, wsparcie, dominacja, siła, sukces w przewodzeniu organizacją, kobiecość, męskość, kompetencje czy dojrzałość twarzy, pokazał, że liderom obu płci przypisuje się konkretne cechy osobowościowe. Atrybutami mężczyzn są dominacja, kompetencje przywódcze i siła, podczas gdy kobiety cechują współczucie, serdeczność i wspieranie współpracowników. Współczucie, serdeczność i wsparcie okazywane współpracownikom w przypadku dyrektorów generalnych-kobiet mogą wpływać na zyski i miejsce organizacji w rankingu, jak i na pozycję samych liderów. W przypadku liderów tą cechą jest siła. Ocena atrakcyjności fizycznej lidera wzrastała z oceną cech osobowościowych z wyjątkiem kobiecości i dojrzałości twarzy, gdzie u liderów na postrzeganie ich atrakcyjności wpływała jedynie ocena kobiecości (Pillemer, Graham i Burke, 2014). Wyniki tych badań sugerują stereotypowe podejście do oceny liderów, których ocena w tym przypadku zależała jedynie od wizerunku twarzy. W ten sposób określenie płci pozwala interesariuszom nadać sens zarówno liderowi, jak i przywództwu.

Również kolejne analizy potwierdziły, że w zależności od płci lidera oczekuje się konkretnych cech osobowościowych. Badania sondażowe przeprowadzone na podstawie opinii 67 menedżerów z 19 organizacji i ich 473 współpracowników głównie z Wielkiej Brytanii, pokazują, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni, powinni wykazywać cechy przypisywane do obu ról. Negatywny wpływ na postrzeganie liderów w kontekście relacji interpersonalnych ma brak widocznych

cech uznanych za definiujące kobiety, natomiast brak kompetencji zawodowych uzasadnia się brakiem męskiego pierwiastka w przyjętej postawie (Wolfram i Gratton, 2013). Problem w zdefiniowaniu lidera narasta jednak w przypadku transgenderystów – wówczas współpracownicy mają problem z dookreśleniem oczekiwań wobec liderów na skutek różnic, które mają definiować umiejętności i zachowanie liderów różnej płci (Muhr i Sullivan, 2013). Liderów-mężczyzn postrzega się jako stanowczych, despotycznych, racjonalnych o zdolnościach analitycznych, podczas gdy od kobiet oczekuje się otwartości emocjonalnej, intuicji i współpracy (Oakley, 2000). Te oczekiwania normatywne wobec liderów-transgenderystów ulegają zmianie na skutek zmiany płci, jednak jest to również czas, w którym otoczenie uczy się na nowo postrzegać lidera, którego trudno jednoznacznie przypisać do jednej z kategorii: kobieta, mężczyzna.

Założenie o poprawności działań, adekwatnej reakcji lidera czy podmiotu gospodarczego w odniesieniu do skonstruowanego przez aktorów społecznych systemu norm i wartości, pojęć oraz przekonań określa się legitymizacją. Obraz lidera stworzony na podstawie określonych informacji, symboli i jego działania, akceptowany lub odrzucony przez interesariuszy, którzy o tym przyzwoleniu zadecydowali na podstawie własnych doświadczeń, jest nazywane rozszerzaniem poparcia społecznego, czyli zdolnością legitymizacyjną typu kognitywnego (Suchman, 1995). Analiza jakościowa 180 artykułów opublikowanych na przełomie lat 1996–2005 w amerykańskiej prasie biznesowej, *Forbes*, *Fortune* i *Business Week*, pokazała, że skandale księgowo-korupcyjne nie wpłynęły na zmianę charakterystyki liderów, w tym na polu zachowania etycznego. Co prawda zainteresowanie niemoralnymi działaniami zostało rozpowszechnione, jednak potraktowano je powierzchownie. Pogłębiona analiza tekstu nie wskazała podjęcia szczegółowych rozważań koncepcji zachowania etycznego lidera. Okazuje się, że nurt przedsiębiorczy jest do tego stopnia zakorzeniony w prasie biznesowej, że kolejne idee muszą być spójne z tym światopoglądem, np. wzrost zainteresowania etycznym zachowaniem wobec pracowników organizacji realizujących zyski potwierdzające tym samym skuteczność działań podjętych przez lidera (Hannah i Zatzick, 2007). Wizerunek lidera jest w miarę jednostajny, niepodlegający wahaniom rynku, zmiennej koniunkturze gospodarki czy kondycji organizacji (Chen i Meindl, 1991).

Tendencja do przypisywania wyników, sukcesów bądź porażek czynnikowi sprawczemu, jakim ma być osobowość jednostki, znane pod nazwą podstawowego błędu atrybucji (*fundamental attribution error*, termin ukuty przez Lee Rossa w 1977 r.), prowadzi do świadomego ignorowania pozostałych potencjalnych czynników, bagatelizowania choćby sytuacyjnych (Hayward i in., 2004; Sanchez Abril, 2011). Wobec tego dochodzi do uproszczenia zjawisk społecznych. Ta ograniczona i narzucona interpretacja pozbawia członków otoczenia zrozumienia przyczyn przyjętej postawy przez jednostkę i podjętych przez

nią działań. Podtrzymywanie ujednoliconego wizerunku lidera w mediach, tu w prasie, może być również uwarunkowane narzuconą strukturą redagowania tekstów biznesowych. Na taką strukturę składają się: *ramowanie*, które skupia się na wybranych elementach, źródłach, skutkach konkretnego wydarzenia czy działaniach lidera, oraz *program* określający zakres tematyczny i kierunek prowadzenia dyskursu publicznego (Hannah i Zatzick, 2007; Hayward i in., 2004; Ranft i in., 2006; Rindova i in., 2006). Właściwe zarządzanie informacjami zagrażającymi wyprodukowanemu wizerunkowi prowadzi do utrzymania wybranego wcześniej schematu konstruowanego wizerunku. I tak dzięki odpowiedniemu ramowaniu tematu społecznie nieakceptowane zachowanie lidera, które skutecznie powinno wpłynąć na pogorszenie jego wizerunku, może wręcz wzmocnić go pozytywnie. Przykładowo, bezwzględność lidera w dążeniu do celu, gdzie cecha ta powszechnie odbierana jest pejoratywnie, podkreśla się w kontekście egzekwowania decyzji, które miały pozytywnie wpłynąć na rozwój organizacji, za co ostatecznie pochwała się podejście do biznesu tegoż lidera i jego postawę wobec współpracowników (Ketchen, Adams i Shook, 2008).

2.1.1.2.2. Aktorzy społeczni – media

Jednym z istotnych aktorów biorących udział w społecznej konstrukcji wizerunku lidera są media (Mehra i in., 2006), które często wykraczają w swoich działaniach poza tradycyjne dziennikarstwo polegające na zdawaniu relacji i odzwierciedlaniu wydarzeń (Bligh i in., 2011).

Od dziennikarzy oczekuje się bezstronności, rzetelności i dywersyfikowania opinii, które mają dać wiarygodny opis relacjonowanych zdarzeń legitymizowanych przez media (Hayward i in., 2004). Jednak obraz, który kreują, jest wynikiem ich indywidualnych decyzji. Prezentując tylko wybrane zdjęcia czy wypowiedzi rozmówców komentujących konkretne wydarzenia, wpływają na kształtowanie opinii publicznej (Deephouse, 2000; Westphal i Deephouse, 2011). Celowe dobieranie rozmówców i dzielenie się ich wypowiedziami w sondażach, wywiadach lub rankingach, bez względu na to czy są to profesjonaliści z branży, czy osoby niezwiązane bezpośrednio z przedmiotem wydarzeń, mają ułatwić odbiorcom ocenę sytuacji. Z kolei opinie tych odbiorców mają powielać, odzwierciedlać jedynie to, co zostało już powiedziane i przekazane do publicznej wiadomości. Na pytanie, czy wypowiedzi przypadkowych lub celowo dobranych rozmówców publikowane w mediach wpływają na podejmowanie decyzji na wybrany temat przez odbiorców komunikatu, miał odpowiedzieć eksperyment, który polegał na obejrzeniu filmu z sądu koleżeńskiego rozstrzygającego sprawę aktu wandalizmu w społeczności akademickiej. Wyrok został podjęty na podstawie opinii wygłoszonej przez czterech członków greckiego bractwa i cztery osoby spoza tej organizacji. I tak w przypadku grup o homogenicznych opiniach

wyrok oraz karę zasądzano w zależności od statusu *ławnika* – jego ewentualnej przynależności do bractwa. Gdy świadkowie w ramach grupy prezentowali zróżnicowane opinie, zależności pomiędzy czynem a rodzajem kary jednak nie udowodniono (Anastasio i in., 1999).

Media mogą również pełnić funkcję nadzoru korporacyjnego. Poprzez monitorowanie i informowanie opinii publicznej o działaniach organizacji zmniejszają przede wszystkim asymetrię informacji pomiędzy tą organizacją a otoczeniem. Zgodnie z teorią agencji organizacja powinna dysponować mechanizmami kontroli menedżerów, zobowiązujących się do działania w interesie pryncypała. Logika agencji zakłada, że niezależny zarząd złożony z zewnętrznych dyrektorów, będzie mógł w sposób bardziej obiektywny ocenić efektywność dyrektora generalnego – niezależny w sensie braku związków biznesowych, ekonomiczno-finansowych (z wyłączeniem wynagrodzenia) czy koneksji rodzinnych pomiędzy członkiem zarządu a prezesem tej organizacji. Badania przeprowadzone przez Michaela Bednara (2012) nad wpływem nadzoru mediów na politykę przedsiębiorstwa wykazały, że wraz ze wzrostem poziomu niezależności członków rady dyrektorów, decyzją indywidualnych uzgodnień przedstawicieli mediów wzrasta rozpowszechnianie pozytywnego wizerunku zarówno pojedynczych dyrektorów generalnych, jak i reprezentowanych przez nich podmiotów gospodarczych. Z kolei formalna niezależność rady może prowadzić do legitymizacji działań organizacji.

Jednak media, i sami liderzy, nie mają możliwości całkowicie wpłynąć na sposób odbioru obrazu przywódcy przez otoczenie. Są jedynie jednym z wielu, choć znaczącym i powszechnym kanałem dystrybucji tego wizerunku.

2.1.1.2.3. Reputacja

Reputacja jest konstruktem społecznym, będącym wynikiem długotrwałych procesów biznesowych i interakcji z otoczeniem, negocjacji pomiędzy stronami zainteresowanymi postacią lidera: dziennikarzami, współpracownikami, znajomymi i rodziną lidera, biernymi odbiorcami informacji o tym liderze oraz konkurencją (March i Weil, 2005).

Badania Davida Deephouse’a (2000) obejmujące 121 niezależnych banków operujących w latach 1988–1992 na terenie metropolii Minneapolis-Saint Paul, USA, dowiodły, że dobra reputacja stanowi zasób niematerialny będący źródłem przewagi konkurencyjnej. Uzależnia się ją od wyników finansowych odnoszonych na rynku, zachowania oraz reakcji na zmiany w otoczeniu. W tym przypadku należy odnieść się do legitymizacji normatywnej, która pozwala ocenić, czy organizacja realizuje światopogląd interesariuszy oraz, czy działa zgodnie z akceptowanymi normami i wartościami właściwymi dla aktorów społecznych (Suchman, 1995). Sam proces budowania reputacji jest długotrwały i na wybrany podmiot,

do którego się odnosi, oddziałuje w dłuższym horyzoncie czasowym. Relacje z członkami otoczenia oraz przedstawicielami mediów pozwalają im aktywnie reputację zarządzać (Ranft i in., 2006). Gdy ta jest pozytywna, może wpływać na wzrost poziomu zaufania partnerów biznesowych i klientów do tej organizacji.

2.1.1.2.4. Sytuacja polityczna, ekonomiczna

Jednym z istotnych elementów oddziałujących na wizerunek lidera jest otoczenie polityczne, ekonomiczne oraz społeczne. Silne zaburzenia w otoczeniu, takie jak kryzys gospodarczy czy akt terrorystyczny skierowany w stronę obywateli, mogą zmienić sposób postrzegania lidera przez otoczenie. Przykładowo, analiza semantyczna dyskursu politycznego toczzonego wokół wydarzeń z 11 września 2001, po atakach terrorystycznych na World Trade Center w Stanach Zjednoczonych, miała wyjaśnić czy występuje zależność pomiędzy charyzmą, wystąpieniem sytuacji kryzysowej a publiczną aprobatą prezydenta i jego działań. W tym celu przeanalizowano 74 przemówienia prezydenta George'a Walkera Busha, obejmujące okres od 20 stycznia 2001 roku do 11 marca 2002 r. Wyniki badań pokazały, że przemówienia prezydenckie po atakach terrorystycznych z dnia 11 września 2001 r. faktycznie uległy zmianom w retoryce w stronę autorytetu charyzmatycznego. Obraz takiego lidera został zaadaptowany także przez media, co pozytywnie wpłynęło na wyniki badań opinii publicznej (Bligh, Kohles i Meindl, 2004). W innym badaniu (Rule i Tskhay, 2014) kontekst ekonomiczny, czas i miejsce, również wpływały na wnioskowanie o efektywności lidera, dyrektorów generalnych wytypowanych z listy Fortune 500. Dostrzeganie zdolności przywódczych na podstawie wizerunku twarzy wpływa pozytywnie na ocenę ich oddziaływania na wyniki finansowe organizacji w czasie ekonomicznej stabilności, przed kryzysem czy recesją. Prognozowanie kondycji przedsiębiorstwa w latach następujących po kryzysie, wydaje się nie być uzależnione od cech i zdolności odczytanych jedynie z wizerunku twarzy. Dotyczy to jednak miejsc, gdzie stabilność gospodarcza kraju została zachwiana. W przypadku niemieckich liderów biznesu sposób postrzegania twarzy wpływał na prognozowanie sukcesów podmiotu gospodarczego również w okresie po globalnym kryzysie finansowym, gdzie skutki ekonomicznych turbulencji nie były tak widoczne.

2.1.1.2.5. Atrybuty autorytetu

Liczne badania pokazały, że na kształtowanie wizerunku wpływają słowa, czyny, a także atrybuty. Poza garniturem, krawatem, piórem, mogą to być tytuły nadawane jednostkom, które pomagają wyzwolić bezrefleksyjną uległość wobec wypowiedzi liderów.

Atrybutem wyróżniającym lidera jest komunikatywność, umiejętność przekazywania informacji o osiągniętych sukcesach biznesowych. Sposób komuniko-

wania tych osiągnięć może wpłynąć pozytywnie na pewność siebie i kształtować budowę wybranego przez lidera wizerunku. Analiza wywiadów, w których pytano 20 kobiet i 20 mężczyzn, pełniących funkcje przywódcze w przedsiębiorstwach technologicznych z listy Fortune 50, o osiągnięcia w pracy, z których są najbardziej dumni, wskazała kilka elementów wpływających na prezencję lidera (Grant i Taylor, 2014). Są to: stanowcze rozpoczęcie rozmowy, zwięzłe komunikaty, rzeczowy przekaz odwołujący się do konkretnych miar ilościowych, wypowiadanie się w pierwszej osobie, spójność przekazów werbalnego z niewerbalnym, mimika twarzy wyrażająca pozytywne emocje i przyjacielskie nastawienie oraz dostosowane do treści przekazu ton i tempo głosu. Na kształtowanie tożsamości wpływają również formy językowe (inkluzywne: my, nas; język podobieństw: wszyscy, każdy; pozytywne formy językowe: pochwały, wartości) stosowane w procesie komunikacji. Analiza reakcji 246 studentów kolegium sztuk wyzwolonych z Kalifornii, USA, na osiem wersji przemówień lidera społeczności studenckiej nawołującego do korzystania przez kampus uniwersytecki z energii odnawialnej pokazała, że społeczne akcje zgodne z wizją lidera można zapoczątkować poprzez stosowanie języka inkluzywnego. Jedynie poprzez wypowiadanie się w pierwszej osobie liczby mnogiej nadawca może włączyć odbiorcę do swojej rzeczywistości, osobistych rozważań. Ta forma językowa wzbudza również wrażenie o powszechności opinii czy wyrażanych poglądów. Co więcej, lider tym zabiegiem językowym nie eksponuje swojej pozycji, a umiejscawia siebie pośród słuchaczy, na równi z nimi. Tak wykorzystana umiejętność perswazji wpływa na sposób postrzegania jego osoby jako pełnoprawnego członka społeczności, z którym ma się możliwość identyfikowania. Atrakcyjność interpersonalna, charyzma, ocena efektywności w działaniach czy poziom zaufania do lidera są lepiej oceniane, gdy interesariusz identyfikuje się z grupą (Seyranian, 2014), utożsamia z wartościami, ideami czy poglądami rozpowszechnianymi przez lidera.

Ważne są również gesty. Ralph Bathurst i Lloyd Williams (2012) uważają, że osobiste mistrzostwo w działaniu, praca zespołowa i relacje na linii lider – podwładni (dyrygent – muzycy), znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w zarządzaniu organizacjami. Jak dyrygent jednym gestem jednocześnie wymaga i egzekwuje bezwzględne posłuszeństwo od muzyków, tak lider w znanym sobie otoczeniu jednym gestem jest w stanie zasygnalizować swoje pomysły, myśli czy kolejne inicjatywy. Jednak ten sam gest w różnych środowiskach może co innego oznaczać. Mnogość interpretacji skłania liderów do szczegółowej analizy tego, co i w jaki sposób można pokazać, a czego należy unikać, w celu budowania wybranego wizerunku – na przykład podczas pozowania do zdjęć, które dość często są uzupełnieniem narracji. Sposób zaaranżowania zdjęcia, wykorzystane przy tym atrybuty pomagają w interpretacji obrazu, a tym samym ukierunkowaniu otoczenia, w jaki sposób tę organizację przez pryzmat lidera, jego symbolicznego działania czy postawy uchwyconej na zdjęciu, powinni postrzegać. Z jednej strony

aranżowanie zdjęć odnosi się do skupienia uwagi na liderze, na tym, jak wygląda i co zamierza nam przekazać, z drugiej zaś – dotyczy eksponowania atrybutów, które mają definiować jego pozycję, status. O ramowaniu, twarzymie i mowie ciała traktuje podrozdział 2.1.2.2.

2.1.1.2.6. Sieci biznesowe

Na wizerunek lidera, jego charyzmatyczną postawę i późniejsze sukcesy, składają się także relacje w otoczeniu bliższym organizacji, jak i poza nim (Treadway i in., 2009). Sieć społeczna reprezentuje relacje społeczne zachodzące na poziomie jednostki po kompletne zbiorowości. Relacje to powiązania z innymi obiektami, obiektem badań może być zaś człowiek, przedsiębiorstwo, przeczytana lektura czy dokonane zakupy. Obserwując wzorce tych powiązań, można wyjaśnić zachodzące zjawiska. Im bardziej władczo prezentuje się lider, tym bardziej uzależniony jest od partnerów biznesowych i tych odpowiedzialnych za kreowanie jego wizerunku, także podwładnych i współpracowników (March i Weil, 2005). O pozytywną reputację i zwiększenie efektywności grup pracowniczych łatwiej także dzięki umacnianym i rozszerzanym relacjom na polu towarzyskim (Mehra i in., 2006). Podobny schemat dostrzeżono, omawiając reputację organizacji w mediach, która może być utrzymana nie tylko poprzez utrzymywanie właściwych kontaktów z otoczeniem (*public relations*), lecz także poprzez opis działań tej organizacji na rynku dokonany przez prasę. Pozytywna reputacja i relacje biznesowe umożliwiają sięganie po ograniczone zasoby (Ranft i in., 2006). Sieci biznesowe, poza łatwiejszym dostępem do rzeczywistych lub potencjalnych zasobów, pozwalają również osiągać zyski finansowe, które można otrzymać z tytułu członkostwa (Maak, 2007). Dotychczasowe badania pozwoliły zidentyfikować cechy, które sprzyjają budowaniu sieci. Są to: partnerstwo, nieformalny charakter kontaktów, wspólny cel strategiczny, możliwość nawiązania współpracy z partnerami biznesowymi z różnych sektorów gospodarki (Achrol, 1997; Anderson i in., 1994; Ford i in., 2003; Jarillo, 1998).

Istotną rolę w budowaniu relacji z aktorami społecznymi, w tym z przedstawicielami mediów, odgrywają zdolności polityczne (Ketchen i in., 2008), na które składają się:

- społeczna wnikliwość, która pozwala na rozwój działań w kierunku oczekiwań otoczenia;
- umiejętność wywierania wpływu, wzbudzania autorytetu, inspirowania do działania;
- wysokie zdolności interpersonalne skupione na pozyskiwaniu aprobaty aktorów społecznych i utrzymaniu pozytywnego wizerunku;
- emanowanie szczerością, w tym pozorną, gdy wymaga tego sytuacja, która mogłaby zachwiać wykreowanym wizerunkiem.

Rozwinięte umiejętności polityczne przekładają się na umiejętność wywierania wpływu na otoczenie, wzrost poziomu zaufania do lidera, postrzegania go w kategorii ikony, wzoru do naśladowania, ale i przyzwolenia na działania, które przypisane innej osobie, mogłyby budzić wątpliwości.

2.1.2. Przebieg procesu budowania wizerunku lidera

Proces budowania wizerunku jest procesem złożonym i długotrwałym. Złożoność wynika z:

- liczby zaangażowanych aktorów społecznych;
- czynników, które składają się na obraz lidera;
- kontekstu, w jakim ten wizerunek konstruuje się.

Rysunek 1. Psychospołeczne uwarunkowania wizerunku lidera

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 podsumowuje ten proces. W schemacie zakłada się, że wizerunek buduje się dla pojedynczej osoby postrzeganej w kategoriach lidera. Jego obraz

jest wypadkową takich czynników, jak: podejmowane przez niego działania, zachowanie, wyznawane i propagowane wartości, manifestowana postawa wobec sytuacji obarczonych wysokim stopniem ryzyka, wobec problemów społecznych, zdobyta edukacja i doświadczenie, wygląd zewnętrzny, posiadane atrybuty o charakterze symbolicznym, które bezpośrednio nawiązują do działalności postaci lub jej pozycji, a także opowieści przekazywane współpracownikom.

Proces tworzenia wizerunku może przyjmować różne formy – wynikać na przykład ze współpracy lidera z organizacją, jego inicjatywy oraz inwencji twórczej współpracowników. Odbiorcy tego obrazu rozpowszechnianego choćby za pośrednictwem mediów, obserwatorzy, którzy nie brali czynnego udziału w jego konstrukcji, dokonują jego interpretacji. Analizując go wyłącznie dla celów osobistych, ale i przekazując wizerunek osobom trzecim, dokonują w tym momencie jego rekonstrukcji. Jednak ich percepcja, sposób postrzegania odebranego wcześniej obrazu pozostaje wrażliwa na osobiste doświadczenia interesariusza, towarzyszące mu emocje czy wyznawany światopogląd. Tym samym pojedyncze elementy wizerunku zbudowanego przez samego lidera, mogą ulec przewartościowaniu, inne zostać pominięte, choćby w myśl wyznawanych wartości.

Zrekonstruowany w ten sposób obraz lidera może ulec kolejnym przekształceniom, tym razem w obliczu zmian w postawie tegoż lidera albo w wyniku zmian w postrzeganiu organizacji przez niego reprezentowanej. Innym czynnikiem mogą być szoki w otoczeniu, tj. zakłócenia, które wymuszają adaptację podmiotów funkcjonujących w tym środowisku.

Wówczas rekonstrukcji wizerunku podejmuje się już sam lider. To, w jaki sposób interesariusz dokona interpretacji jego obrazu podyktowane jest jego wrażeniami na temat tego, co doprowadziło do implementacji aktualizacji oraz tego, czy jej efekty wydają się przekonywać.

2.1.2.1. Proces tworzenia wizerunku lidera

U podstaw ludzkiej aktywności na różnych obszarach działań leżą zasady, do których stosujemy się, chcąc osiągnąć jak najlepsze rezultaty. I tak w celu stworzenia proporcjonalnej formy architektonicznej czy estetycznej kompozycji w malarstwie stosuje się złotą proporcję. Z kolei w przypadku amerykańskiej prasy biznesowej zaadaptowano przedsiębiorczy światopogląd, który przyjmuje, że sukces organizacji jest wynikiem zdolności przywódczych i przedsiębiorczych lidera, gdzie formalizacja procesów biznesowych uznawana jest za ograniczenie, barierę rozwoju organizacji, jak i samego lidera. Zgodnie z tym nurtem lider jest postacią sumienną i pracowitą, nieustępliwym indywiduum, skłonny podjąć ryzyko w celu realizacji założeń biznesowych (Hannah i Zatzick, 2007). Działalność operacyjna całej organizacji jest także przypisywana woli tego lidera, jego

wyborom, podjętym decyzjom, preferencjom czy stanowczej osobowości, przy czym pomija się czynniki poboczne, np. sytuację ekonomiczną panującą na rynku (Hayward i in., 2004).

W kreowanie wizerunku lidera angażują się rozmaici aktorzy społeczni z otoczenia zarówno bliższego, jak i dalszego (Mehra i in., 2006; Wade i in., 2008). Wspólnie mogą zdecydować o tym, jak ten obraz zostanie zbudowany. Przykładowo wizerunek władczych liderów, herosów, dla których organizacja jest odzwierciedleniem ich osobowości, prezentują m.in. korporacje Intel i General Electric (O'Toole, Galbraith i Lawler III, 2002).

Kierunek konstruowania wizerunku jest również indywidualną decyzją lidera, przy czym budowaniu przez liderów pozytywnego obrazu sprzyja poczucie własnej wartości i umiejętność kontrolowania się. Jednym z narzędzi wykorzystywanych do kształtowania wyobrażenia są opowiadania. 13 fińskich menedżerów, w tym siedmiu strategicznych i sześciu operacyjnych, znanych z umiłowania do gawędziarstwa, poproszono o przytoczenie narracji, które ci opowiadają współpracownikom i podwładnym, jak również kontekstu, w którym je wykorzystują (Auvinen, Aaltio i Blomqvist, 2013). Poprzez opowiadania pokazali, w jaki sposób kształtują swój wizerunek. Niejednokrotnie przedstawiali siebie jako demokratycznych, heroicznych lub zdolnych do poświęceń liderów, co w konsekwencji mogło wzbudzać powszechne zaufanie. Jednak należy mieć na uwadze, że menedżerowie, mimo że sami decydują o tym, jakie opowieści wykorzystają w komunikacji z podwładnymi czy współpracownikami, nie mogą kontrolować tego, w jaki sposób te narracje wpłyną na proces budowania zaufania – pozytywnie, negatywnie bądź w ogóle nie będą miały wpływu. Podsumowanie procesu tworzenia wizerunku zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki warunkujące proces budowania wizerunku lidera

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie wizerunku uwarunkowane jest kontekstowo. Specyfika sytuacji wpływa nie tylko na sposób jego konstrukcji, ale i jego kolejnych rekonstrukcji. Obrazów nie tworzy się w próżni, a korzysta z dostępnych wzorców, kieruje się panującymi trendami rynkowymi, sugeruje się aktualnymi opiniami, które przemijają, by móc powrócić w nowej odsłonie po pewnym czasie. Jednak by wizerunek mógł funkcjonować w świadomości uczestników otoczenia, niezbędne są kanały komunikacji umożliwiające interakcję lidera z otoczeniem. Takimi kanałami są media społecznościowe i te tradycyjne. Poprzez zastosowanie konkretnego kodu charakterystycznego dla wybranego medium odbiorcy tych komunikatów mają możliwość zrekonstruowania wizerunku wcześniej zbudowanego przykładowo przez lidera.

2.1.2.2. Techniki w procesie tworzenia wizerunku lidera

W toku ewolucji proces tworzenia wizerunku lidera uległ formalizacji, m.in. na skutek upowszechnienia środków masowego przekazu, w szczególności mediów elektronicznych (Barisione, 2009). Wystandaryzowane zostały postawa, język, sposób poruszania się czy ubiór. Zresztą nie tylko zachowanie lidera uległo formalizacji, lecz wszystkich pracowników. Dzięki temu organizacje zmierzają do zmniejszenia zmienności, ewentualnie jej przewidywania i kontrolowania. Działanie organizacji czy zachowania lidera, zgodne z wartościami i standardami powszechnie uznanymi za prawomocne, mają pomóc w legitymizacji podmiotów oraz ułatwić im funkcjonowanie i przetrwanie w złożonym otoczeniu (Meyer i Rowan, 1977). Wynikiem uregulowania zachowania, procesów pracy czy zasad, są właściwie skoordynowane działania, wyższa efektywność i wydajność, ale i rutynizacja czynności, która może wpłynąć na spadek atrakcyjności odgrywanych ról organizacyjnych (Mintzberg, 1993). Jeśli lider ma wygłosić prelekcję na wybrany temat, nie zastanawia się, jak powinien wyglądać oraz z kim i w jaki sposób należałoby się przywitać – jest to regulowane przez kodeksy dobrych praktyk i regulaminy postępowania. Dzięki temu może poświęcić więcej czasu na przygotowanie merytoryczne. Zachowanie się w konkretnych sytuacjach, tj. na konferencji, podczas wystąpienia publicznego, wywiadu, można zaplanować.

Gatunki informacyjne i publicystyczne nie tylko informują o poczynaniach organizacji, ale i decydują o tym, co i w jaki sposób będzie podane do publicznej wiadomości. Ten zabieg nazywany ramowaniem tematu pozwala mediom na kierowanie uwagi w wybraną stronę i uwypuklenie tych detali, fragmentów rzeczywistości, które z jakiegoś powodu uważają za najistotniejsze w danym momencie. Analiza ramowania Ervinga Goffmana (1974/1986) wyjaśnia, w jaki sposób organizuje się doświadczenia, przeżycia i jak poprzez filtrowanie informacji, budowane są struktury poznawcze pozwalające zrozumieć interesariuszom otoczenie, wydarzenia i zmiany w nim zachodzące. Szczególnie jest to

widoczne w przypadku zaangażowania organizacji w skandal, działalność zagrażającą dobru narodowemu, wojnę albo w sytuacjach wymagających podkreślenia uznania dla organizacji realizującej zyski przewyższające prognozy finansowe, wspierającej działania na rzecz, np. krajów rozwijających się, wynalezienia leku na nieuleczalną dotychczas chorobę. Obraz uchwycony i rozpowszechniany przez media ma charakter fragmentaryczny, jest zaledwie wycinkiem otoczenia organizacyjnego, a elementy, które komponują go w całość, są niereprezentatywne. Ramowanie pozwala z góry wpisać wizerunek w konkretne schematy określające liderów, jak ukierunkowanie na pochodzenie lidera (założyciel podmiotu gospodarczego, wybrany z zewnątrz w drodze konkursu) czy odniesienie do cech osobowościowych i zdolności, które utożsamia się z takim wizerunkiem (Ketchen i in., 2008; Vásquez i in., 2013).

Dzięki prasie, telewizji czy internetowi oglądamy wydarzenia takimi, jakim wykreują je media. Podobnie jest z klientami, którzy wypowiadają się na temat podmiotów gospodarczych, kondycji przedsiębiorstwa – wykorzystują do tego wiadomości uwzględniające rekomendacje analityków finansowych, agencji ratingowych, inwestorów finansowych, branżowych czy giełdowych (Fombrun i Shanley, 1990; Anastasio i in., 1999). Co więcej, w przypadku odtwarzania tych opinii przez odbiorców tych komunikatów, interesariusze stają się kolejnym kanałem informacyjnym, uczestnicząc tym samym w konstruowaniu tego wizerunku (Fombrun i Shanley, 1990). Jednak z tą różnicą, że nie mają wpływu na kształt informacji, które konstruują, bo te jedynie biernie akceptują, przetwarzają i przekazują dalej (Anastasio i in., 1999).

W komunikacji masowej techniką stosowaną poza ramowaniem wydarzeń jest także twarzym (*face-ism*), czyli odmienne podejście do portretowania kobiet i mężczyzn, które przejawia się w prezentowaniu całej sylwetki lub zbliżenia twarzy. By ocenić, w jakim stopniu zaprezentowano konkretną osobę mierzy się proporcje głowy do reszty ciała. Wynik interpretuje się w kategoriach władzy, dominacji, inteligencji. Twarzym stosuje się przy manipulowaniu przekazem w celu narzucenia wybranej interpretacji odbiorcom dokonujących opinii o tych postaciach. Badania tego zjawiska ujawniły, że jesteśmy w stanie sklasyfikować i wyróżnić osoby bardziej inteligentne i dominujące tylko na podstawie przedstawionych nam zdjęć. Dzięki temu zabiegowi media mogą szerzyć stereotyp, w którym mężczyzna jest inteligentniejszy i reprezentuje się lepiej jako przywódca aniżeli kobieta tylko dlatego, że fotografuje się jego twarz, rezygnując z ujęć całej sylwetki (Anastasio i in., 1999).

Badania przeprowadzone w niemieckich liceach na uczniach w wieku 14–17 lat potwierdziły, że niezależnie od płci na ogół wyższy indeks twarzymu implikuje pozytywne wrażenia. Osoby, których na zdjęciach była głównie twarz, oceniano jako bardziej asertywne, ambitne, inteligentne i decyzyjne. Uczniowie stwierdzili, że osobom, którym na zdjęciach portretowych ujęto jedynie wizerunek głowy,

przyswiecają wyższe kompetencje aniżeli tym ujętych całopostaciowo (Schwarz i Kurz, 1989). Na wskaźnik wpływają również cechy społeczno-demograficzne. Analiza amerykańskich dzieł sztuki z przełomu XIX/XX wieku, kolekcji znaczków, 640 fotografii zamieszczonych w amerykańskich periodykach: *Life*, *Time*, *U.S. News and World Report* i *Newsweek*, oraz 240 fotografii zamieszczonych w europejskich periodykach: *Illustrated London News* (Wielka Brytania), *Le Nouvel Observateur* (Francja), *Der Spiegel* (Niemcy) i *Cambio 16* (Hiszpania), potwierdziła istotne różnice w indeksie twarzymu dla płci, rasy oraz pochodzenia geograficznego (Zuckerman i Kieffer, 1994). Wizerunki prezentujące dominujące postaci przedstawiały zazwyczaj mężczyzn rasy białej na obu badanych kontynentach. Jednak rezultat dotyczy jedynie profesjonalnych portrecistów lub fotografów. Nie potwierdzono istotności indeksu w obrazach amatorskich, co może wynikać z braku znajomości lub ograniczonej wiedzy w zakresie manipulowania przekazem wybranych treści. Istotną rolę w wizerunku lidera uwiecznionym na fotografiach i sposobie jego interpretowania przez czytelników odgrywa także mimika. Przykładowo, układ brwi można traktować w kategoriach wskaźnika dominacji i władczej postawy przedej aniżeli układ ust (Keating, Mazur i Segall, 1977).

2.1.2.3. Odmiany procesu tworzenia wizerunku lidera

Proces budowy wizerunku może przyjmować różne postaci. Osobę postrzeganą jako lidera portretuje się, uwzględniając aktualne zapotrzebowania organizacji. Z jednej strony organizacje starają się wykreować oraz utrzymać pożądanego wizerunek lidera, który jest realną osobą, biorącą czynny udział w zarządzaniu i reprezentowaniu tych podmiotów. Z drugiej zaś – wzrosło zainteresowanie wirtualnymi przywódcami wykreowanymi w procesie mediatyzacji.

David Boje i Carl Rhodes (2005) poprzez porównanie konstruktów wirtualnego przywództwa na przykładach trzech obrazów liderów sieci fast-foodów: KFC, McDonald's i Wendy's, zbadali, w jaki sposób liderzy, aktualnie nieodgrywający podanej roli, zostają wirtualnymi przywódcami. Taka postać może być odzwierciedleniem rzeczywistego lidera organizacji, jego wartości i cech osobowościowych bądź wykreowaną konstrukcją o jego tożsamości stworzonej wyłącznie na potrzeby tej organizacji. Dzięki temu, że taki wizerunek lidera jest powszechnie dostępny, bez ograniczeń co do miejsca, czasu czy ilości odbiorców, organizacja ma możliwość dotarcia z produktem lub usługą do klientów w sposób, który imitowałby kontakt bezpośredni.

2.1.2.4. Zakłócenia w procesie tworzenia wizerunku lidera

Konstruowanie wizerunku jest procesem ewoluującym. Z upływem czasu, w zależności od kontekstu omawianej sytuacji, zmiany ulegają również oczeki-

wania otoczenia. By im sprostać, lider i członkowie organizacji powinni dążyć do adaptacji. W szczególności gdy celem organizacji nie jest przetrwanie a rozwój. Stąd każdą zmianę, która narusza zbudowany wizerunek, możemy określić zakłóceniem. Te mogą oddziaływać na pojedynczy element warunkujący obraz lidera. Najogólniej każda sytuacja, która wymusza aktywność lidera, powoduje klasyfikację jego działań jako dobre lub niewłaściwe, nieodpowiadające aktualnemu wydarzeniu. Pozytywnie oceniane działania wpływają wartościująco na wizerunek. Z kolei brak potwierdzenia integralności słów i czynów lidera prowadzą do deprecjonowania jego wizerunku.

Rysunek 3. Zakłócenia procesu budowania wizerunku lidera

Źródło: opracowanie własne.

Jednak zakłócenia, które oddziałują na proces konstrukcji lub rekonstrukcji wizerunku lidera, niekoniecznie wpływają na obraz przywódcy w sposób zauważalny dla interesariuszy. Niekiedy nie ma konieczności aktualizowania tego wizerunku, innym razem nieznacznie wystarczy go zmodyfikować. Przykładowo badania licznych autorów ujawniły, że pomiędzy odnotowanymi wahaniami kondycji przedsiębiorstwa nie dostrzeżono znaczącego dysonansu pomiędzy wizerunkiem lidera przed problemami organizacji a wizerunkiem po rozpowszechnianiu informacji o ich pojawieniu się. Media co prawda relacjonują kryzysy organizacyjne, jednak starają się balansować wykreowany obraz z tym, który powinien zostać stworzony na podstawie zaistniałej sytuacji (Chen i Meindl, 1991; Hannah i Zatzick, 2007). Łagodzą wizerunek w drodze równoważenia odmiennych opinii (Edwards, 2001). Dzięki temu jest on w miarę jednostajny, niepodlegający wahaniom rynku, oczekiwaniom otoczenia czy kondycji organizacji (Chen i Meindl, 1991).

2.1.3. Zarządzanie procesem tworzenia wizerunku lidera

Wizerunek lidera, jak i reputację organizacji determinują relacje z otoczeniem (Deephouse, 2000; March i Weil, 2005). Złożone otoczenie i zmiany w nim zachodzące wymuszają nie tyle utrzymanie przyjętej percepcji tożsamości organizacyjnej, ile zarządzanie i rozwój tożsamości w warunkach uzależnienia jej od zewnętrznego wizerunku kreowanego z jednej strony przez członków organizacji, a z drugiej zaś – przez aktorów społecznych spoza niej (Gioia i in., 2000). Należałoby nadzorować to, w jaki sposób jest się reprezentowanym w mediach, bo od tego może zależeć pozycja rynkowa. To, jak istotne jest zarządzanie wizerunkiem zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, podsumowuje reguła skutecznie zastosowana przez dyrektora generalnego General Electric, Jacka Welcha: „Kontroluj swoje przeznaczenie, bo zrobią to za ciebie” (Hegele i Kieser, 2001, s. 306). W szczytowym momencie za jego kadencji cena akcji koncernu wzrosła pięćdziesięciokrotnie, a ówczesnego CEO okrzyknięto „neutronowym Jackiem”.

2.1.3.1. Zachowania wpływające na poprawę wizerunku lidera

Liderzy aktywnie uczestniczą w kreowaniu wizerunku. Nie tylko przyjmują wizerunek podtrzymywany w mediach, lecz mogą media wykorzystać do zintensyfikowania i ugruntowania tego obrazu, wpływając na program dostosowany do potrzeb i oczekiwań odbiorców. Badania ankietowe wysłane do dziennikarzy oraz członków wysokiego szczebla kadry kierowniczej dużych i średnich przedsiębiorstw pokazały, że pozytywne, pochlebne informacje prasowe pojawiały się z większym natężeniem po opublikowaniu przez organizację wyników finansowych (Westphal i Deephouse, 2011). W sytuacji słabej kondycji podmiotu, liderzy chętniej oferują pomoc dziennikarzom w zakresie uzyskiwania kolejnych informacji, udzielają wywiadów, umożliwiają dziennikarzom kontakt z osobami trzecimi. Dzięki takiemu działaniu dziennikarze rzeczywiście ograniczają liczbę negatywnych komentarzy na temat sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego, o nieudolnym przywództwie lub braku przywództwa w ogóle czy implementowanej strategii. Ankiety dowiodły, że w przypadku niepochlebnych reportaży, kontakt dziennikarza z dyrektorem pozostaje ograniczony. Co więcej, taki dziennikarz doświadcza zdystansowania się od niego innych ludzi biznesu pozostających w relacjach biznesowych z kierownictwem, którego miały dotyczyć negatywne komentarze, lub utożsamianych w kategoriach członków jednej elity biznesu (Shani i Westphal, 2016). Zatem dziennikarze chcący utrzymać poprawne relacje przedkładają je nad samą treścią reportaży.

Media w rękach lidera mogą stanowić narzędzie bezpośredniej komunikacji z otoczeniem. Ułatwia ją personalizacja organizacji, czyli skupienie uwagi na postaci lidera – realnej osoby także w kontekście sfery prywatnej, która wydaje się bliższa pojedynczym aktorom społecznym (Langer, 2007). W procesie budo-

wania wizerunku, który wpisuje się w autoprezentację (*impression management*), w celu ramowania, reżyserowania i rozpowszechniania wizerunku – swojego czy organizacji, pozytywnego lub negatywnego – wykorzystuje się zarówno werbalne, jak i niewerbalne środki wyrazu oraz artefakty (Gardner i Avolio, 1998). Dzięki wypracowanym kompetencjom retorycznym, umiejętnościom, które można wyćwiczyć, tj. dostosowania tematów przewodnich wypowiedzi, metafor, stylu wypowiedzi do kontekstu, liderzy wpływają na kształtowanie relacji z otoczeniem. W zależności od sytuacji dobrany styl retoryczny pozwalał na selekcję informacji podyktowaną rodzajem interesariuszy, dobranych do sytuacji tak, by pasowały do kontekstu, a jednocześnie podtrzymywały wizerunek zbudowany wcześniej (Heracleous i Klaering, 2014). Na lepsze dopasowanie komunikatów przekazywanych werbalnie i niewerbalnie ma dystans społeczny lidera do zwolennika (Yagil, 1998). Mniejszy dystans pozwala na zindywidualizowane podejście do jednostki, nawiązanie osobistych relacji. Interesariusze, zdystansowani społecznie i fizycznie oddaleni od lidera, na zachowanie patrzą przez pryzmat szerszego społecznego kontekstu czy cynizmu towarzyszącemu środowisku biznesu (Treviño i in., 2003). Jeśli opinie oraz poglądy interesariuszy zawarte są w komunikatach lidera, wówczas członkowie zespołu, jak i jednostek formalnie niezależnych od niego, podnoszą ocenę jego fizycznej atrakcyjności (Kniffin, Wansink, Griskevicius i Wilson, 2014).

Marion Eberly i Christina Fong (2013) dowiodły, że ocenę wizerunku lidera, przypisywanie mu dobrych/złych intencji, można uwarunkować także poprzez manipulowanie emocjami. Przykładem jest dobieranie i uzupełnianie wypowiedzi liderów o narrację, w której przekazuje się wybrane emocje, np. „wyglądając na szczęśliwego”, „wyglądając na zaniepokojonego”. Postrzeganie lidera przez pryzmat własnych emocji – pozytywnych miało prowadzić do budowania jego pozytywnego wizerunku. Z kolei liderów o dobrych emocjach uważa się za bardziej efektywnych.

2.1.3.2. Zachowania wpływające na pogorszenie wizerunku lidera

Wartości i postawa lidera, które wpływają na wizerunek i sposób postrzegania lidera, mogą równie dobrze zachwiać tym wizerunkiem, jeśli interesariusze dostrzegają sprzeczność w działaniach lidera a wykreowanym jego obrazem. Sandra Cha i Amy Edmondson (2006), po przeanalizowaniu danych w postaci wywiadów z pracownikami (w pierwszym etapie rozmowy przeprowadzono z dwudziema pracownikami, w drugim z 27), obserwacji i dokumentacji o małym przedsiębiorstwie reklamowym w USA, zauważyły, że po tym, jak pierwszy raz określono decyzję CEO o rozwoju przedsiębiorstwa jako wyraz hipokryzji oraz uznano, że uwarunkowana została ona zachłannością dyrektora, kolejne działania wywoływały powielanie wśród pracowników opinii o dwulicowości lidera.

Zaczęła narastać tendencja do postrzegania aktywności lidera jako przejawu cynizmu i obłudy. Jednak skłonność do deprecjonowania pozytywnego wizerunku przejawiali pracownicy, którzy cechowali się dłuższym stażem pracy, oraz ci, którzy nie odnosili osobistych korzyści, na przykład nie byli uwzględniani w gronie akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Młodszy stażem pracownicy nie dostrzegali braku niezgodności w działaniach lidera i wartościach organizacji.

Przejawem hipokryzji, poddawanie w wątpliwość spójności wartości lidera z jego działaniem, może być również humorystyka wypowiedzi. Badania reakcji 155 studentów biznesu na przemówienie menedżera projektu dotyczące nowego przedsięwzięcia wykazały, że pozytywnie ocenia się wzrost zaufania do lidera i umiejętność zindywidualizowanego podejścia do pracowników, gdy lider uzupełnia wypowiedzi o elementy humoru auto-deprecjonującego. Postrzeganie za transformacyjnego przywódcę zależy nie od tego jak zabawny jest lider, lecz od humorystyki przekazu, w której dostrzega się wartości wyznawane przez lidera. Humor agresywny, deprecjonujący osoby trzecie, neguje założenie o egalitaryzmie w relacjach lider – naśladowca, co wpływa na niższą ocenę umiejętności transformacyjnego lidera, który z założenia powinien cechować się zindywidualizowanym podejściem do jednostki (Hopton, Barling i Turner, 2013). Do podobnych wniosków doszli badacze analizujący autentyczne przywództwo (Weischer, Weibler i Petersen, 2013). Reakcje uczestników badania na wystąpienie aktora, który wcielił się w rolę CEO, prezentującego odmienne postawy (ekspresyjną lub pasywną) w trakcie informowania kadry kierowniczej o zachodzących zmianach, wskazały, że postrzeganie lidera jako autentycznego przywódcy jest uzależnione od stanowczego zachowania oraz umiejętności ekspresji uczuć i emocji wyrażanych w gestykulacji i mimice. Pozytywnie wpływają również historie z życia lidera, w szczególności trudne okresy. Również to badanie potwierdziło, że wraz z wiekiem pracowników postrzeganie autentycznego przywództwa spada.

Poza opiniami klientów wewnętrznych organizacji negatywnie na wizerunek mogą oddziaływać także zmiany w otoczeniu organizacyjnym. W konsekwencji sposób postrzegania lidera przez aktorów społecznych może przełożyć się na sposób prezentacji jego wizerunku w mediach. Analiza graficzna 253 karykatur i rysunków satyrycznych, sporządzonych przez 26 rysowników, przedstawiających prezydenta Georga Walkera Busha zarówno przed, jak i w okresie konfliktów zbrojnych w Afganistanie oraz Iraku ujawniła, że proporcje mierzące głowę prezydenta do reszty ciała, po rozpoczęciu konfliktu zbrojnego uległy negatywnej zmianie (Calogero i Mullen, 2008). Wizerunek lidera jako mniej dominującego, efektywnego i władczego miał odpowiadać założeniom, że osoba kierująca państwem w okresie wojny paradoksalnie ogranicza atrybuty władzy, ponieważ konflikty zbrojne mogą być wynikiem nieudolnego zarządzania, protestów, nieudanych negocjacji, niezadowolenia czy nieumiejętnego utrzymania dominującej pozycji, co niejednokrotnie prowadzi do utraty urzędu. Badania Nigro, Hill,

Gelbein i Clark (1988) również potwierdzają, że siła mężczyźn uwidacznia się w wizerunku twarzy, natomiast u kobiet na ich ocenę wpływa całe ciało. Indeks eksponowania twarzy w tygodnikach *Time* i *Newsweek* odnotowano wyższy u mężczyzn niż u kobiet, co prowadzić może do rozpowszechniania podejścia stereotypowego, deprecjonującego rolę kobiet w biznesie, których działania są trywializowane.

Na pogorszenie wizerunku lidera wpływają także błędy popełniane przez liderów. Eksperyment, który polegał na przeczytaniu 12 wariantów e-maili przez 284 studentów amerykańskiego uniwersytetu, wysłanych przez fikcyjnego pracownika opisującego swoją organizację, grupę pracowników i lidera grupy, miał wyjaśnić, w jaki sposób rodzaj błędu popełnionego przez lidera (w zadaniu, w relacjach interpersonalnych) wpływa na postrzeganie ich efektywności i kompetencji (Thoroughgood, Sawyer i Hunter, 2012). Winiетки traktowały o liderach obu płci w różnych obszarach zawodowych (pielęgniarstwie lub budownictwie). Potwierdzono, że błędy związane z organizacją pracy współpracowników wpływają negatywnie na postrzeganie umiejętności interpersonalnych, z kolei nieprawidłowości związane z wykonywaną pracą na postrzeganie kompetencji zadaniowych. Ponadto wizerunek mężczyzn popełniających pomyłki w obszarach zawodowych uważanych za zmaskulinizowane ulega większej deprecjacji niż kobiet w tym kontekście, co po raz kolejny odpowiada założeniom teorii spójności cech z rolą (Eagly i Karau, 2002). Dalej wyniki wskazały również na ograniczenie chęci współpracy z tym liderem.

2.2. Konsekwencje wizerunku lidera

2.2.1. Wpływ wizerunku na lidera

Legitymizacja lidera wyraża się w okazywanym mu szacunku, a także w powszechnej akceptacji podejmowanych przez niego działań. Michael Bednar (2012) po dokonaniu analizy tekstów reportaży prasowych odnoszących się do losowo wybranych 250 podmiotów gospodarczych, wchodzących w skład indeksu Standard & Poor's 500 reprezentującego 500 przedsiębiorstw o największej kapitalizacji, notowanych na giełdach New York Stock Exchange i NASDAQ, dostrzegł, że zmiany w składzie rady dyrektorów na rzecz rosnącej ich niezależności ekonomiczno-finansowej od podmiotu gospodarczego, prowadziły media do publikowania pozytywnych informacji na ich temat, z kolei negatywne doniesienia prasowe wpływały na ich przedwczesną rezygnację ze stanowiska. Lider jest świadomy, że każda decyzja podlega lustracji otoczenia, co wpływa na kształtowanie się opinii o nim, jak i organizacji, dla której pracuje (Ranft i in., 2006). Stąd nie powinien sobie pozwolić na nadużywanie i manifestowanie władzy w stosunku

do osób, które nie popierają jego strategii, by nie określono go dyktatorem, tyranem. Jednakże samo manifestowanie władzy wydaje się jak najbardziej poprawne czy wręcz oczekiwane, dlatego tak popularne stały się wystąpienia publiczne i medialne. Z tym że władza nie powstaje samoistnie, a jest wynikiem relacji międzyludzkich, wsparcia i poparcia osób trzecich. Im bardziej władczo prezentuje się lider, tym bardziej uzależniony jest od partnerów biznesowych i tych odpowiedzialnych za kreowanie jego wizerunku (March i Weil, 2005).

Pozytywny wizerunek lidera w prasie może doprowadzić do tego, że sam zainteresowany poczuje się jeszcze bardziej stanowczy i pewny swoich decyzji, gotów dalej postępować według strategii, która już doprowadziła go do pozostania biznesmenem-celebrytą (Hayward i in., 2004). Personalizacja organizacji gospodarczej czy politycznej, rozumiana jako przedkładanie zainteresowania osobą lidera nad strategię i działalność organizacji, prowadzi do ugruntowania jego wysokiej pozycji wśród otoczenia, a tym samym przyznanie mu większej władzy, przy jednoczesnym deprecjonowaniu roli i pozycji samego podmiotu gospodarczego (Langer, 2007). Może to powodować problemy związane z kwestią odpowiedzialności za decyzje i podjęte działania, jak i sam podział władzy w organizacji, ignorowane zresztą tak długo, jak długo realizowane są oczekiwania finansowe kadry menedżerskiej i akcjonariuszy (Ranft i in., 2007).

Pozytywny wizerunek lidera i jego powszechna rozpoznawalność prowadzi do wzrostu wynagrodzenia tej osoby (Ranft i in., 2006), z tym że zależność występuje w sytuacji, gdy wskaźnik zwrotu z kapitału własnego pozostaje dodatni. Co więcej, kiedy indeks stopy zwrotu z kapitału własnego był negatywny, wynagrodzenie wyróżnionego lidera było niższe od dyrektorów nigdy nieodznaczonych (Wade, Porac, Pollock i Graffin, 2006). Wraz ze wzrostem popularności liderzy zaczynają angażować się także w działalność pozastatutową organizacji, niezwiązaną ze strategią jej rozwoju, która może stanowić kolejne źródło dochodu. Jest to przyjęcie roli mentora biznesu, trenera, innym razem wykładowcy dzielącego się wiedzą na łamach autorskich publikacji (Sanchez Abril, 2011; Wade et al., 2008).

Wraz z rosnącą rozpoznawalnością lidera biznesu rosną oczekiwania otoczenia, związane z dostępem do informacji o jego życiu prywatnym, co tłumaczy się możliwością weryfikacji przez interesariuszy ewentualnych cnót moralnych, na które powołuje się lider, a co ma pozytywnie wpłynąć na wzrost akceptacji jego działań i poziomu zaufania. Plotka, powszechna ciekawość, chęć wniknięcia w obszary życia lidera to jedne z wielu cech charakterystycznych ówczesnych społeczeństw (Ranft i in., 2006). Zainteresowani uważają, że lider powinien stanowić wzór do naśladowania, a jego aktywność powinna być raczej przewidywalna i zgodna z normami społecznymi. Jednak dla pozostałych informacje prywatne służą jedynie usprawiedliwieniu własnych nieetycznych zachowań i pocieszaniu się, że liderzy nie są wyjątkowymi postaciami, ale jak każdy inny obywatel – również mają swoje słabości (March i Weil, 2005).

Rosnąca popularność lidera i wzrost zainteresowania jego osobą może wpłynąć negatywnie na jego stan psychiczny oraz zdolności decyzyjne w przypadku, gdy jego działania, a także osiągane wyniki nie odpowiadają oczekiwaniom otoczenia (Langer, 2007), mimo że decyzje operacyjne i strategiczne nie są podejmowane jedynie przez formalnego lidera, a są wynikiem skomplikowanych procesów angażujących pracowników różnych działów, analityków i strategów. James March i Thierry Weil (2005) postrzegają organizację jako polityczną koalicję, a nie wolę jednej osoby. Jednak przez określony schemat pracy dziennikarzy, ograniczenia czasowe związane z przygotowaniem informacji prasowych, ignorują oni złożoność procesów decyzyjnych, a wyniki i sukcesy przedsiębiorstwa przypisują jej formalnemu reprezentantowi, unikając przy tym pogłębionej analizy scenariusza wydarzeń (Hayward i in., 2004; Ranft i in., 2007; Treadway i in., 2009). Dziennikarze wykazują wręcz patologiczną skłonność do przypisywania osiągnięć finansowych i wysokiej wydajności pojedynczej osobie lidera (Hayward i in., 2004; Rindova i in., 2006). Uznając go za odpowiedzialnego za organizację, równie łatwo oskarża się go o porażki tego podmiotu (Ranft i in., 2006).

Lider-celebryta stał się jednym z produktów marketingowych, który umożliwia podtrzymanie wizerunku dzięki temu, że po prostu jest (Morris i in., 2005). Jeśli jednak wizerunek lidera-celebryty nie odpowiada jego zachowaniu i przewidywanym osiągnięciom, wówczas deprecjacji ulega jego reputacja. A reputacja i sława, która jest zjawiskiem ulotnym, wrażliwym na czas, miejsce i okoliczności, wpływają na kształtowanie się wizerunku celebryty (Ketchen i in., 2008). Badania Chao Chena i Jamesa Meindla (1991) potwierdziły, że chociaż wizerunek lidera ulega rekonstrukcji na skutek zmian wyników finansowych organizacji czy skandalu, to jednak prasa nie odrzuca całkowicie pozytywnego obrazu skonstruowanego na początku. Negatywne zmiany w prezentacji lidera, niepochlebne komentarze kontrastuje się zazwyczaj z odniesionymi wcześniej sukcesami lub talentami tego lidera. Tym samym media podtrzymują wrażenie, że pojedyncza osoba lidera rzeczywiście odpowiada za kształtowanie rzeczywistości organizacyjnej (Ranft i in., 2007). Skupienie się na realnej i władczej postaci wydaje się podnosić atrakcyjność materiałów prasowych, ale może też być podyktowane wzrostem konkurencji na rynku czy spadkiem zainteresowania formalną działalnością organizacji (Langer, 2007).

2.2.2. Wpływ wizerunku lidera na organizację

2.2.2.1. Wizerunek organizacji

Założenie o poprawności działań, adekwatnej reakcji lidera czy podmiotu gospodarczego w odniesieniu do skonstruowanego przez aktorów społecznych systemu norm i wartości, pojęć i przekonań określa się pojęciem legitymizacji

(Suchman, 1995). Obraz lidera stworzony na podstawie określonych informacji, symboli i jego działania, akceptowane lub odrzucone przez interesariuszy, którzy o tym przyzwoleniu zdecydowali na podstawie własnych doświadczeń, jest nazywane rozszerzaniem poparcia społecznego, czyli zdolnością legitymizacyjną typu kognitywnego (Suchman, 1995). Z kolei legitymizacja normatywna pozwala ocenić czy organizacja realizuje światopogląd interesariuszy, czy działa zgodnie z akceptowanymi normami i wartościami właściwymi dla aktorów społecznych. Legitymizacja lidera wyraża się w okazywanym mu szacunku, a także w powszechnej akceptacji podejmowanych przez niego działań. Obecność lidera w mediach, jego zachowanie zgodne z wartościami i standardami powszechnie uznanymi za prawomocne, wydaje się warunkiem wstępnym autentyczności, bez której nie sposób o legitymizację organizacji (Guthey i Jackson, 2005; Meyer i Rowan, 1977).

Uważa się, że wizerunek kadry menedżerskiej, jak i liderów organizacji, dyrektorów generalnych, stanowią istotny element budowania obrazu tożsamości organizacji. Do legitymizacji podmiotów gospodarczych poza wypowiedziami utrwalanymi w wywiadach czy artykułami biznesowymi wykorzystuje się fotografię liderów, które mają podtrzymywać i wzbudzać autentyczność. Autentyczność natomiast, która wynika z atrakcyjnej prezentacji lidera, kreuje zaufanie (Weischer i in., 2013). Obecność lidera w mediach prowadzi do większego zainteresowania działalnością organizacji, weryfikowania założeń i idei reprezentowanych przez lidera. Szczególnie uwidacznia się to w sytuacji, gdy wizerunek lidera jest negatywny, moralnie wątpliwy (Ketchen i in., 2008). Z kolei zainteresowanie pozytywnym wizerunkiem lidera, postrzeganego za bohatera, osobę odpowiedzialną i wrażliwą, podkreśla się między innymi poprzez nagłaśnianie przykładów problemów społecznych w kampaniach społecznych organizowanych przez reprezentowaną przez niego organizację. Okrucieństwa relacjonowane w kampaniach traktowane są jak kolejny zasób, który pomaga zwrócić uwagę na działalność społeczną organizacji i wyznawane przez nią wartości, prowadząc do jej dalszej legitymizacji (Muhr i Rehn, 2014). Wizerunek lidera-celebryty dodatkowo umacnia pozytywną reputację przedsiębiorstwa (Ranft i in., 2006).

Dla aktorów społecznych formalnie niezwiązanych z organizacją, którzy mają ograniczony dostęp do informacji o podmiotach gospodarczych, nagrania z konferencji prasowych czy postępowanie sądowe, które odbywa się jawnie, stanowią nierzadko główne źródła informacji. Interesariusze zazwyczaj nie mają uprawnień, by otrzymywać informacje z innych źródeł niż te upubliczniane przez organizację. CEO działający zgodnie z zasadami etycznymi wpływa pozytywnie na postrzeganie reputacji organizacji, ponieważ uważa się go za ucieleśnienie całej organizacji. Liderów organizacji można traktować jako zasób strategiczny w kontekście rekrutacji. Badania 446 studentów jednego z uniwersytetów w Kanadzie wykazały, że aplikanci do pracy kierujący się zasadami moralnymi, chętniej apli-

kują do organizacji, gdzie lidera określa się jako równie moralnego (Ogunfowora, 2014b). Wizerunek organizacji oceniano się na podstawie wypowiedzi dyrektora generalnego fikcyjnego przedsiębiorstwa komentującego podejrzenia o korupcję u jednego z partnerów biznesowych tej organizacji. W sytuacji oświadczenia potępiającego zachowanie i złożenia obietnicy zerwania współpracy, gdy zarzuty zostaną potwierdzone, liderowi przypisywano zachowania zgodne z uznanymi normami etycznymi. Jeśli jednak wydawał się on współczuć partnerowi biznesowemu, bez krytykowania tego postępowania, zachowanie lidera postrzegano się jako moralnie wątpliwe.

Z kolei Kjaergaard, Morsing i Ravasi (2011) badali, jak media wpływają na proces legitymizacji podmiotu gospodarczego na przykładzie rekonstrukcji wizerunku duńskiego podmiotu gospodarczego Oticon, produkującego aparaty słuchowe, który wcześniej zbudowały. Wizerunek utrwalony przez media i rozpowszechniany w otoczeniu określał Oticon jako organizację formalną. Wraz z objęciem stanowiska przez nowego dyrektora generalnego, wizerunek w mediach został zrekonstruowany tak, by odpowiadał aspiracjom obecnego lidera, który Oticon nazwał Organizacją Spaghetti – zautomatyzowaną, transparentną, mobilną. W proces rekonstrukcji wizerunku zaangażowano również pracowników, którzy wypowiadając się na temat Organizacji Spaghetti, spowodowali, że obraz tego podmiotu z czasem zaczął odpowiadać także ogólnym wrażeniom otoczenia. Jednak zrekonstruowany wizerunek zaczął tracić na wiarygodności w odczuciu pracowników, bo działania stały w sprzeczności z uprawnionymi w tym podmiocie standardami. Obraz odpowiadał jedynie relacjom i wrażeniom aktorów społecznych z przeszłości. Mimo to kadra menedżerska postanowiła, że wizerunek rozpowszechniany przez media nie musi już odzwierciedlać teraźniejszej kondycji podmiotu, bo obraz był nader atrakcyjny.

2.2.2.2. Wyniki uzyskiwane przez organizację

Częsta obecność prezesa podmiotu gospodarczego w środkach masowego przekazu może być przyczyną wzrostu akcji giełdowych tego podmiotu (Hegele i Kieser, 2001; Morris i in., 2005; Ranft i in., 2006). W przypadku okoliczności, takich jak konkurs i nagradzanie przez media tytułem lidera biznesu pojedynczych aktorów sceny gospodarczej wzrost cen akcji odnotowuje się bezpośrednio po ogłoszeniu wyników, jednak dość szybko ceny walorów powracają do pierwotnego poziomu, niekiedy są nawet niższe (Wade i in., 2006). Rozpowszechnianie w raportach wizerunków elity biznesu danej organizacji jest aktywnością intelektualną i symboliczną organizacji – aktywnością niematerialną. Chociaż pozytywny wizerunek nie gwarantuje zysków długoterminowych, to rodzi możliwości ekonomiczne, okazje rynkowe, dzięki wzrostowi zainteresowania otoczenia (Rindova i in., 2006; Treadway i in., 2009).

Zdjęcia, które są uzupełnieniem treści wyrażonych numerycznie bądź słownie są kolejnym elementem utwierdzającym w przekonaniu o prawdziwości wyników finansowych. Fotografie prezentujące liderów wydają się potwierdzać akcjonariuszom kierunek rozwoju przedsiębiorstwa (Davison, 2010). Postrzegając lidera jako osobę odpowiedzialną za kondycję organizacji, podkreślając przy tym jego skłonność do poświęceń, dążenie do osiągnięcia ambitnych celów, silne przekonanie o poprawności swoich działań, dochodzi do traktowania tego lidera w kategoriach ikony biznesu. Ważnymi elementami jest również emanowanie pewnością siebie i głoszenie wizji sukcesu. Lider w organizacji odgrywa symboliczną rolę, niejednokrotnie jest ucieleśnieniem herosa o nadzwyczajnych umiejętnościach, stąd też członkowie organizacji chętnie utożsamiają postać lidera z tożsamością organizacji. Pracownicy łatwiej identyfikują się z organizacją, gdy dzielą jej wartości i interesy (Gonzalez i Chakraborty, 2012). Wizerunek charyzmatycznego lidera, uważanego za uosobienie organizacji, pozytywnie kształtuje również świadomość aktorów społecznych giełdy papierów wartościowych w odniesieniu do jakości i skuteczności decyzji liderów, co znajduje odzwierciedlenie w cenach akcji tego podmiotu gospodarczego (Fanelli i Grasselli, 2006).

Powszechne uznanie i pozytywny wizerunek lidera reprezentującego organizację może przekładać się na zainteresowanie nią wśród potencjalnych kandydatów do pracy, przyciągać kapitał, a także podejmować współpracę z partnerami biznesowymi na preferencyjnych warunkach, co w dłuższym horyzoncie czasowym może dodatnio wpłynąć na wyniki finansowe podmiotu gospodarczego (Wade i in., 2008). Badania liderów wyróżnionych przez prasę biznesową czy globalną organizację Ernst & Young świadczącą usługi dla przedsiębiorstw pokazały, że lider-celebryta podejmuje działania, które mają podwyższyć efektywność organizacji i poprawić standardy sprawozdawczości finansowej. W przypadku spełniania oczekiwań akcjonariuszy, otoczenia biznesowego, reputacja tego lidera dalej pozostaje pozytywna. Dzięki mediom dochodzi do jego legitymizacji i wzrasta poziom zaufania do prowadzonych przez niego działań. Analiza wyników finansowych podmiotów gospodarczych w przypadku 189 liderów-celebrytów wykazała, że po otrzymaniu nagrody faktycznie doszło do poprawy wskaźników finansowych organizacji (Koh, 2011).

2.2.2.3. Motywacja pracowników

Dla liderów utrzymanie wizerunku jako wiarygodnych i władczych zarazem jest o tyle istotne, że może implikować wzrost motywacji do działania wśród członków organizacji. Pracownicy świadomi swoich obowiązków i rozumiejący oczekiwania przełożonych pewniej wykonują narzucone im zadania, odczuwając zapewnione im poczucie bezpieczeństwa i stabilności (Kets de Vries, 2006). Etycznie postępujący lider jest postrzegany jako wzór do naśladowania podczas

dokonywania wyborów moralnych. Tak odbierane zachowanie lidera wpływa na wzrost zaufania do niego, co prowadzi do wzrostu satysfakcji z pracy u pracownika i ich pozytywne reakcje w stosunku do różnych aspektów pracy (Ogunfowora, 2014a). Z kolei postrzeganie lidera za godnego zaufania i sprawiedliwego buduje przyjazną atmosferę pracy i wzrost lojalności zatrudnionych (Proell, Sauer i Rodgers, 2016; Riordan, Gatewood i Bill, 1997). Badania ilościowe wypowiedzi 117 respondentów wybranych ze stowarzyszenia zawodowego i biznesowego bractwa uniwersyteckiego, tj. organizacji, które nie działają na podstawie umowy o pracę czy cywilno-prawnej, ujawniły, że ich członkowie są bardziej skłonni do identyfikowania się z tym podmiotem, jeśli lider dzieli poglądy, wartości i cele im odpowiadające (Gonzalez i Chakraborty, 2012). Ma to pozytywny oddźwięk na motywację uczestników organizacji szczególnie w przypadku, gdy lider wykazuje zaangażowanie w osiąganie celów organizacyjnych, które są zgodne z jego celami osobistymi. Stąd informacje medialne są prędeż relacją o liderach, skutecznych przywódcach, dla których odzwierciedleniem ich osobowości, charyzmy są właśnie organizacje, stanowiące jedynie tło jego osiągnięć (O'Toole i in., 2002). Należy dodać, że wskaźniki finansowe, jak obrót pieniężny, podawane do publicznej wiadomości, które pozwalają na szybkie podparcie się faktami, gdy chodzi o konstruowanie reputacji danego przedsiębiorstwa, nie wskazały jednoznacznie czy pozytywna reputacja wpływa na wzrost konkurencyjności tego podmiotu na rynku, przyciąga inwestorów czy też aplikantów do pracy (Fombrun i Shanley, 1990).

Wzrost motywacji u pracowników powodują również emocje towarzyszące liderowi w codziennej komunikacji. Badanie mierzące wpływ pozytywnych emocji (np. entuzjazm, radość, optymizm) w przemowach i wystąpieniach liderów na nastrój słuchaczy, ocenę jego atrakcyjności oraz efektywności, wykazały, że charyzmatyczny lider wyraża zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie, pozytywne emocje w odniesieniu do rozpowszechnianej wizji, głównych zasad, przekonań, zakładanych celów i zachowania. Te pozytywne wyrażenia wpływają również pozytywnie na nastrój słuchaczy. Jednocześnie wykluczono wpływ na nastrój słuchaczy takich czynników, jak: wizja organizacji, jego atrakcyjność czy wartości związane z pracą. Pozytywne emocje wyrażane przez lidera wpływają również na motywację słuchaczy, którzy będąc zmotywowanymi pracownikami tak też postrzegają swojego lidera, określając go efektywnym (Bono i Ilies, 2006).

Jednak pozytywny wizerunek niekoniecznie musi zachęcać do współpracy. Eksperyment, którego celem było zidentyfikowanie preferencji 1) podwładnych co do potencjalnego bezpośredniego przełożonego oraz 2) rekruterów z działu kadr, co do potencjalnego przełożonego innego działu, ujawnił, że sympatyczna, przyjemna, zgodna osobowość może wpływać negatywnie na ocenę lidera, której dokonują podwładni (Geys, 2014). Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, budując wizerunek kandydata na podstawie danych wtórnych, jak CV kandydatów

zawierające informacje o edukacji, znajomości języków obcych, kompetencji IT i doświadczeniu, zdecydowali się na współpracę z liderów o mniej przyjemnej osobowości, niezależnie od tego, czy miałyby to być ich bezpośredni przełożony, czy przełożony innych współpracowników.

2.2.3. Rola wizerunku lidera dla otoczenia

Przywództwo odgrywa rolę symboliczną – pomaga zrozumieć wydarzenia i postępowanie poszczególnych postaci. Odwoływanie się do mitologii, postaci fantastycznych, ale i realnych – historycznych o niewyróżniających się cechach, które niejednokrotnie zdają się osiągać nieosiągalne cele, sprawiają, że tematyka przywódcza wydaje się bardziej atrakcyjna (March i Weil, 2005). Same portrety czy fotografie liderów biznesowych stały się integralnym elementem społecznego i symbolicznego konstruowania przywództwa w biznesie czy samego wizerunku organizacji (Guthey i Jackson, 2005). Jednym z nośników wiedzy o roli przywódcy w społeczeństwie, charakteryzujących go przymiotach, towarzyszących atrybutach, są biografie liderów, współuczestniczące również w tworzeniu właściwego języka, który nierzadko odnosi się do władzy, wartości moralnych i wizji (March i Weil, 2005).

Wizerunek liderów, niczym reklamę, rozpowszechnia się licznymi kanałami, jak prasa, telewizja, radio, Internet. Sławę można osiągnąć na wiele sposobów, w tym na skutek realizowanych znaczących osiągnięć w biznesie, poprzez udział w konkretnym wydarzeniu publicznym, skandalu albo poprzez zaangażowanie się mediów w wykreowanie wizerunku, którego nie da się oprzeć na konkretnych umiejętnościach, talencie czy sukcesach, bo takich brak (Sanchez Abril, 2011). Liderzy biznesu, będąc obiektem fascynacji i zainteresowania poza pracownikami czy udziałowcami, ale i pośród członków otoczenia dalszego, uzyskali status celebryty (Ranft i in., 2007). Ich częsta obecność w mediach zaspokaja potrzeby społeczeństwa nie tylko związane ze wzrostem zainteresowania idolami, ale i próbą znalezienia odpowiedzi w działaniach liderów na osobiste problemy na tle przynależności, braku zrozumienia, potrzeby wsparcia w trudnych sytuacjach, w których znalazła się pojedyncza osoba (Treadway i in., 2009).

Przybliżenie czytelnikom lidera-herosa jako postaci z licznymi słabościami, która jest w stanie zrealizować uważane za nieosiągalne cele, przekłada się na kolejne funkcje: umożliwienie identyfikowania się z liderem oraz projekcję osobistych poglądów, atrybutów na niego, czerpanie zadowolenia z sukcesów lidera, co może prowadzić do naśladownictwa przynajmniej pewnych działań lub cech, o których rozpisuje się w prasie dość powierzchownie, np. próba poprawy komunikacji z otoczeniem (Hegele i Kieser, 2001). Badania z udziałem studentów rozpoczynających zajęcia o przywództwie oraz ze studentami kończącymi naukę na uczelni potwierdziły, że chętniej identyfikujemy się z liderami, którzy odpowia-

dają nam względem cech osobowościowych (Keller, 1999). Zazwyczaj postrzegamy się jako lepsi niż w rzeczywistości się o nas mówi, stąd łatwiej dokonać nam projekcji własnych cech na wyidealizowany wizerunek lidera. Taki zniekształcony obraz rzeczywistości będący wytworem subiektywnej opinii, może prowadzić do postrzegania siebie w kategoriach potencjalnego lidera.

2.3. Ranking – medium do budowania pozycji lidera

Istnieje szereg idei, teorii, pojęć dotyczących tego, kogo określa się liderem, w jaki sposób można nim zostać, czy tego jakie cechy osobowościowe umożliwiają dołączenie do grona przywódców. Jednak jak media kreują wizerunek lidera? Czy ten wizerunek możemy porównywać do marki produktów? Czy można przewidzieć występowanie liderów na podstawie rozpowszechnianych rankingów liderów w polskiej prasie biznesowej? Czy opinie członków otoczenia organizacyjnego podsumowujące liderów ograniczają się jedynie do tego, co zostało przeczytane bądź zasłyszane? W końcu tylko niewielki odsetek audytorium ma doświadczenie w biznesie (Altheide, 1984).

Ranking to zestawienie o charakterze informacyjnym prezentujące uszeregowany wykaz badanych podmiotów, ocenianych według określonych kryteriów (Espeland i Sauder, 2007). Przykładem danych w rankingach biznesowych są: liderzy biznesu, podmioty gospodarcze, uniwersytety. Zestawienia mogą stanowić integralną część czasopism, które obok dzienników, serwisów agencyjnych czy biuletynów określa się mianem prasy biznesowej, tj. wydawnictw periodycznych publikowanych przynajmniej raz w roku. Są to publikacje o tematyce biznesowej adresowane do kadry menedżerskiej, przedsiębiorców, osób zainteresowanych gospodarką czy poszczególnymi jej branżami. Będąc przede wszystkim źródłem informacji biznesowych, to jest informacji przydatnych do prowadzenia działalności gospodarczej, jak informacje o podmiotach gospodarczych, produktach, rynkach czy informacje finansowe (Lowe, 1999), ułatwiają podjęcie decyzji, określenie i realizację celów przedsiębiorstwa.

Rankingi, reportaże, notatki prasowe, wiadomości, wywiady, artykuły, komentarze oraz inne gatunki informacyjne i publicystyczne nie tylko informują o poczynaniach organizacji, ale także wpływają na kształtowanie percepcji interesariuszy poprzez celowe upublicznianie wydarzeń i informacji, które wcześniej zostały poddane filtracji przez autorów tych publikacji. W końcu media nie tylko zdają relacje, opisują wydarzenia, ale współtworzą wiedzę, kulturę i język (Bligh i in., 2011; Rindova i in., 2006). Przywództwo i media pozostają w ścisłym związku. Te ostatnie uznano wprost za twórców wizerunków oraz kreatorów rzeczywistości (Altheide, 1984; Pritchard, 1986; Tuchman, 1978). Stąd ludzie biznesu współpracę z mediami coraz częściej traktują w kategoriach obowiązków

służbowych (Sanchez Abril, 2011). Zazwyczaj decyzje związane z tym, do jakiego stopnia należy się zaangażować w kreowanie wizerunku, są świadome – lider i podmiot, w którym ten pracuje, wspólnie decydują o tym, czy z lidera zrobić gwiazdę biznesu (Wade i in., 2008). Nie mają oni pełnej kontroli nad budowaniem wizerunku lidera reprezentowanego w mediach, choć mogą na niego wpływać, stosując formę kontraktu pomiędzy stronami (teoria agencji) (Westphal i Deephouse, 2011). W sytuacji gorszej kondycji podmiotu, liderzy chętniej oferują pomoc dziennikarzom w zakresie uzyskiwania kolejnych informacji na temat działalności gospodarczej i ułatwiają nawiązanie kontaktu z osobami trzecimi. Dzięki takiemu działaniu dziennikarze rzeczywiście ograniczają liczbę negatywnych komentarzy traktujących na temat sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego, nieudolnego przywództwa lub braku przywództwa w ogóle. Natomiast kontakt dziennikarza z dyrektorem można również całkowicie ograniczyć na skutek publikowanych niepochlebnych reportaży (Westphal i Deephouse, 2011). Zatem przedstawiciele mediów chcący utrzymać poprawne relacje, przedkładają je nad samą treścią materiałów dziennikarskich.

Przedstawiciele mediów nie mają całkowitej swobody podczas kreowania wybranego fragmentu opisywanej rzeczywistości. Informacja, którą uważa się za dobro szczególnie pożądane, jest przedmiotem interwencjonizmu (Fairhurst i Cooren, 2009). Stąd dziennikarze prezentują jedynie wybrane zdjęcia i wypowiedzi rozmówców – przypadkowych obywateli lub tych uznanych za ekspertów, w celu skomentowania wybranego wydarzenia. Wynikiem tego jest rozpowszechnianie niepełnych informacji, które mogą kształtować budowanie norm społecznych, doprowadzając tym samym do zmniejszania lub zwiększania różnic w poglądach oraz zachowaniach różnych grup społecznych (Anastasio i in., 1999).

Przedsiębiorstwo medialne nie tylko dostarcza informacji, ale skupia na sobie uwagę. Im cenniejsze są wiadomości dla uczestników otoczenia, tym bardziej je się upowszechnia (Liu, 2015). Stąd tak ważne przykładanie uwagi do publikowanych treści w rankingach. Otóż produkt oferowany przez przedsiębiorstwa medialne ma dualny charakter (Picard, 1989). W przypadku zestawień liderów dualizm można rozpatrywać w kontekście publikowanej zawartości/treści oraz dostępu do odbiorców. Z jednej strony interesujący ranking można sprzedać czytelnikom, z drugiej zaś – rosnące zainteresowanie zestawieniem zachęca reklamodawców bądź sponsorów do zaprezentowania siebie na kartach obok rankingu. Zresztą rankingi wpływają również na samych ich uczestników. Kevin Koh (2011) doszedł do wniosku, że dyrektorzy generalni po tym, jak zostają nagrodzeni w rankingach biznesowych traktujących o utalentowanych liderach biznesu, rzadziej cechują się oportunistycznym działaniem ukierunkowanym na krótkoterminowe zyski oraz bardziej konserwatywnie i metodologicznie podchodzą do praktyk rachunkowych.

2.4. Podsumowanie

Przez publikowanie materiałów prasowych traktujących o liderach wybranych dziedzin aktywności, w tym gospodarczej czy politycznej, prasa aktywnie uczestniczy w tworzeniu konstruktów lidera. Ukształtowane i opublikowane w nich sylwetki wytypowanych osób postrzeganych w kategorii liderów, choć ogólne i fragmentaryczne, wyznaczają kierunek interpretacji terminu „przywódca” czytelnikom, odbiorcom tych komunikatów. Niestety trudno stwierdzić w jakim stopniu rankingi stanowią cenny wkład opiniotwórczy. Media kreują markę produktów, nadają im wartość. Czy można powiedzieć, że wartość nadają również poszczególnym osobom? Czy rankingi stanowią źródło wiedzy, która mogłaby być początkiem tego, jak zacząć, by zostać uwzględnionym na takiej liście? Na te pytania wskazano odpowiedzi w rozdziale czwartym.

Część II

Budowanie wizerunku w praktyce

Rozdział 3

Konstruowanie wizerunku lidera

Rozdział prezentuje kategorie stosowane do opisu osób postrzeganych jako liderów. Wnioski i rekomendacje dla adeptów sztuki biznesowej, ale i pasjonatów przywództwa, zbudowano na podstawie analizy miesięczników o tematyce biznesowej. Prasa nadal postrzegana jest jako podstawowe obok telewizji medium opiniotwórcze, które pozwala zapoznać się z opiniami osób z różnych dziedzin. Kształtuje styl życia i oczekiwania społeczne, jest liderem w zakresie rozwijania zainteresowań. Uznaje się ją za kulturotwórczą i ceni znacznie wyżej niż media, które dostarczają bezpłatne treści. Dla ponad połowy swoich odbiorców stanowi najbardziej wartościowy zasób informacji (Millward Brown, 2013). Czytelnictwo jest jedną z najstarszych form aktywności kulturalnej, dawniej popularyzowane wyłącznie w wersji papierowej, obecnie dostępne w wersji cyfrowej i dźwiękowej. Same czasopisma czyta ponad 74% osób zamieszkujących w Polsce, gdzie trend ten nieznacznie umocnił się w porównaniu z rokiem 2009 (GUS, 2016, s. 65).

Czerpanie idei z danych i odkrywanie ich na nowo, bez uprzedniego stawiania hipotez, jest możliwe dzięki przyjęciu metod teorii ugruntowanej (*grounded theory*) (Glaser i Strauss, 1967/2009), będącej klasycznym badaniem indukcyjnym. Teoria ugruntowana skupia się na uchwyceniu wzorców postępowania ważnych, ale i problematycznych, dla zaangażowanych w proces społeczny jednostek (Glaser, 1978, s. 93). Zastosowanie jej w badaniach nad przywództwem pozwala na lepsze zrozumienie zachodzących procesów uwarunkowanych kontekstowo. Dzięki temu pojedyncze przypadki nie są marginalizowane. W końcu ludzie nadają sens również ich życiu organizacyjnemu przez pryzmat pojedynczych zdarzeń, w których bezpośrednio uczestniczą lub których są świadkami.

Badaniu poddano rankingi liderów biznesu, stąd czasopisma ograniczono do tych, które aktualnie publikują bądź publikowały zestawienia uwzględniające liderów polskiego biznesu, począwszy od 1989 roku, co miało pozwolić na zidentyfikowanie kryteriów opisu tych liderów, które mogłyby zmieniać się, w miarę zmian zachodzących w polskiej gospodarce. Charakterystykę materiału empirycznego przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podsumowanie materiału badawczego

PRASA BIZNESOWA
Rankingi liderów biznesu Źródła danych: Businessman Magazine Businessman.pl Forbes: Profit Profit – gospodarka bez tajemnic
POZOSTAŁE MATERIAŁY PRASOWE
Komentarze redakcji dotyczące rankingów Relacje z gal Artykuły bezpośrednio nawiązujące do edycji rankingu liderów Źródła danych: Businessman Magazine Businessman.pl Forbes: Profit Magazyn BCC
KRAJOWY REJESTR SĄDOWY
Nazwisko i imię lidera Nazwisko i imię jurora PESEL Nazwa podmiotu powiązanego z badanym Funkcja osoby w podmiocie gospodarczym Liczba powiązań osoby z podmiotami zaznaczonymi w Krajowym Rejestrze Sądowym

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z klasyfikacją UNESCO (1964) badane periodyki biznesowe, należą do trzeciej kategorii pozostałych czasopism. Jest to prasa ogólnokrajowa (kryterium zasięgu), ukazująca się w cyklu miesięcznym (kryterium częstotliwości). W sumie zgromadzono 39 rankingów z periodyków biznesowych. Dokładny opis źródeł prezentuje Aneks 1. W miarę postępującej analizy materiał badawczy został wzbogacony o kolejnych 10 komentarzy i większych wiadomości prasowych – sprawozdania, relacje z gal organizowanych dla liderów. Dodatkowym typem danych są wyselekcjonowane informacje na temat działalności lidera, które stanowią uzupełnienie tych podanych przez redakcję. Za ich źródło uznano

Krajowy Rejestr Sądowy. Umożliwia on uzyskanie informacji o statusie prawnym zarejestrowanego podmiotu i kadry zarządzającej, danych o przedsiębiorcach, członkach rad nadzorczych oraz zarządów spółek, jak i funkcji przez nich pełnionych w różnych organizacjach.

Kryteria służące do oceny kandydatów polskiego biznesu wpływają na ostateczny kształt zestawień, decydują o pozycji uznanych liderów w otoczeniu ekonomicznym – przyznaje sama redakcja, autorzy rankingów prezentujących liderów biznesu. Odpowiednio dobrane pozwalają dostrzec reprezentantów biznesu, którzy bezpośrednio wpisują się w ich ramy prezentacji i z góry określone założenia, co można traktować jako niezaprzeczalną formę manipulacji. W konsekwencji ukształtowany przez prasę wizerunek lidera może przełożyć się na kulturowe oczekiwania.

3.1. Konstrukcja lidera

3.1.1. Definicja lidera

Odwołując się do tradycyjnego środka przekazu, jakim jest prasa, można przeczytać, że lider to osoba w wieku produkcyjnym, aktywna zawodowo, związana z podmiotem gospodarczym albo posiadająca realny wpływ na podejmowanie decyzji kształtujących otoczenie gospodarcze, polityczne, społeczne. To człowiek, który chce działać lub podejmuje się działania, nie obawia się zmian, innym razem kontynuuje strategię wbrew powszechnym oczekiwaniom – zawsze w zgodzie ze sobą. Jednak dostrzega się niekonsekwencje w sposobie postrzegania liderów – powoływanie się na konkretną osobę, innym razem na organizację.

„Polski biznes nabiera krzepy, co widać po wynikach rankingu Gracze Roku 2012. Po raz pierwszy zdominowały go firmy, których głównymi konkurentami są zagraniczni potentaci” (*Forbes*, 2012, 1).

Przypisywanie liderowi sukcesów biznesowych, uwzględnianie jego roli w wydarzeniach kształtujących otoczenie gospodarcze, podkreślanie pełnionych funkcji organizacyjnych utrwala wizerunek o charakterze biznesowym. Budowanie jego tożsamości i pozycji w otoczeniu następuje poprzez nadawanie i upowszechnianie pseudonimów, które uwzględniają elementy nierozdzielnie związane z prowadzeniem biznesu, tj. ryzyko, niepewność, konkurencja, wynik – przegrana/wygrana. Podczas szczegółowej analizy nadanych etykiet, nasunęło się kilka wniosków na temat pseudonimów, które:

- nawiązują do oferowanych produktów lub usług organizacji, którą lider ma reprezentować;

- odzwierciedlają przyjęty sposób zarządzania i poglądy na temat prowadzenia biznesu przypisywane wybranej osobie;
- stanowią podsumowanie osiągnięć i sposobu postrzegania osoby przez prasę biznesową.

Pseudonimy identyfikują liderów, a przy tym w zwięzły sposób określają ich pozycję. Poniżej zaprezentowano szereg etykiet definiujących wybrane cechy charakterystyczne dla osób w swojej dziedzinie działalności postrzeganych jako liderów.

Rozgrywka

Autorzy rankingów do budowania wizerunku liderów posługują się metaforami sportów, podkreślających istotę współzawodnictwa wśród polskich liderów biznesu. Do języka gier należą pojęcia, takie jak „beniaminek” (co w dosłownym znaczeniu określa drużynę sportową, która awansowała w danym sezonie, ale i faworyzowaną osobę), „gracz”, „główny rozgrywający”, „koń pokazowy”, „koń wyścigowy” i „as”, który odpowiada najwyższej karcie w kolorze – innymi słowy osoba zajmująca najwyższą pozycję w biznesie. Poza pseudonimami liderów metaforyzuje się także ich działania. Zgodnie z utworzonym językiem może on „wygrać”, czyli zyskać uznanie otoczenia, „wejść przebojem”, co w grach zespołowych oznacza nieoczekiwany atak przez zawodnika na bramkę zakończonym sukcesem – tu niespodziewane zajęcie miejsca w rankingu, „wejść do wagi ciężkiej” – rozpocząć konkurowanie z podmiotami gospodarczymi o ugruntowanej pozycji, „zaczynać rajd”, czyli kolejne przedsięwzięcie. Można także „zasiadać na ławce rezerwowych”, tj. czekać na ponowne docenienie przez otoczenie działań dawniej lidera, obecnie jedynie kandydata.

Nawiązanie do rozgrywki podkreśla konkurowanie w drodze porównywania jednostki z każdą inną, gdzie o zwycięstwie w konkurencji decyduje suma zdobytych punktów. Analiza danych pozwoliła odwołać się do gier karcianych, sportów drużynowych, gdzie za odniesiony sukces i wygraną nagradza się cały zespół, a w tej sytuacji organizację, sportów letnich indywidualnych (motorowych, sportów walki) oraz sportów zimowych indywidualnych (narciarstwo).

W sportach indywidualnych pojedynczy zawodnik pozostaje uhonorowany, chociaż na sukces jego zazwyczaj pracuje więcej osób. Podobnie jest w przypadku liderów – wkład pracy pozostałych pracowników tworzących organizację zostaje pomijany na rzecz wyeksponowania jednego nazwiska, które umieszcza się w rankingach i do którego przypisuje się szereg osiągnięć.

„Portugalczyk jednak nie zaspokoił apetytu na spółki dystrybucyjne. W połowie września ogłosił, że zamierza przejąć swojego głównego rywala, wartą ok. 1,5 mld złotych Emperię. To była rozgrywka na szczycie, bo lubelska firma była numerem 2 rankingu »Forbesa«” (*Forbes*, 2011, 1).

Autorzy rankingów liderów istotnie zasugerowali rolę gracza sportowego, tytułując w ten sposób serię rankingów, począwszy od 2005 roku. Lider postrzegany jako gracz sportowy działa w określonym celu, kierując się chęcią wygranej. Każdy sukces, który wzbudza entuzjazm i wzrost zaufania, ma stanowić o jego wartości. Stąd w graczach roku pokłada się coraz większe nadzieje związane z ich osobistym wkładem w rozwój branży. Każdy gracz, który chce odegrać znaczącą rolę w branży musi sprawnie i zdecydowanie podejmować decyzje, za które bierze odpowiedzialność, opracować strategię rozwoju organizacji, uwzględniając przy tym otoczenie konkurencyjne, i skupić się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, co jest nierozzerwalnie związane z podejmowaniem ryzyka. Między innymi to sprecyzowane i ambitne cele oraz odwaga i śmiałość w podejmowaniu decyzji, które mogą przyczynić się do ich pomyślnej realizacji, decydują o uznaniu, a także pozycji danego lidera w rankingu.

Atak

Pseudonimy opisujące „gwardię biznesmenów” czy „łowców”, nawiązujące do elementów walki.

„Z ofiary kryzysu szybko przemienił się w myśliwego” (*Forbes*, 2010, 9).

Wybrane etykiety sugerują podjęcie walki w celu przetrwania w systemie. Przemianę w coraz silniejsze jednostki, gdzie słabsze, które nie zdołają się dostosować, pozostają wyeliminowane. Lider jawi się jako „czołg”, który jest w stanie pokonać wiele przeszkód, nie bacząc na ograniczenia i trudności. „Rzuca wyzwanie” konkurencji, informując tym samym o podjęciu zdecydowanego działania by zrealizować zadanie, ale i „broni honoru starej gwardii”, będąc jedynym przedstawicielem liderów nie tylko minionych edycji rankingów, lecz także w zauważalny sposób kształtujących otoczenie gospodarcze.

Można przypisywać mu zwierzęce cechy drapieżników, „tygrysa” czy „szczupaka”. Osoby określanej w ten sposób nie powstrzymują przejściowe trudności – przykładowo mowa o „rekinie” (gdzie i tu wiele gatunków tej ryby to drapieżniki), który jest aktywny nawet w sytuacji, gdy jego zęby ulegające zużyciu, gdyż te od razu zastępowane są nowymi.

Władza

Osoby postrzegane jako liderzy biznesu uznawane są w kategoriach władcy. Nawiązuje się wówczas do tytułów arystokratycznych. Lidera mianuje się „królem”, „królową” posiadającą władzę polityczną, „oligarchą” czy „cesarzem” (nawiązania do elity rządzącej). Wystąpił także „baron” i „władca Midas”, który miał przemieniać w złoto wszystko, czego się dotknął, co w przypadku współczesnego lidera można interpretować w kategoriach zysku.

Pseudonimy mogą nawiązywać do atrybutów utożsamianych z organizacją lub głównym produktem. W przypadku królowej inspiracją mogły być odcienie czerwieni i złota uznawane za barwy heraldyczne, gdzie motywy złoto-czerwone wykorzystano na opakowaniach kawy, która jest głównym produktem przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego przez nią kierowanego.

„właścicielka Mokate

Góralka z Ustronia, królowa cappuccino” (*Businessman Magazine*, 2002, 7).

Przyczyną do nadania etykiety może być również sposób objęcia władzy – w drodze dziedziczenia fotela prezesa lub przyznania jej na podstawie posiadanego majątku czy powiązań politycznych. Pojęcie „dyktatora” i pochodzący od dyktatora Gajusza Juliusza Cezara termin „cezar” przedstawia liderów, którzy swoją pozycję osiągnęli dzięki pominięciu obowiązujących przepisów prawa, a ich działania można uznać za moralnie wątpliwe. W tym miejscu można powrócić do etykiety „króla”, która cieszy się mniejszym prestiżem od „cezara”, a to z uwagi na sprawowanie władzy o mniejszym zasięgu terytorialnym, ówczynie zasięgu prowadzonej działalności.

Z etykiety „dyktatora”, choć interpretować ją można w kategorii sprawowania nieograniczonej władzy poprzez narzucanie swojego zdania, wycofano się szybko. Właściwie tylko raz pozwolono sobie na takie określenie wszystkich liderów w jednym z rankingów. Pojęcie to częściej wykorzystuje się w odniesieniu do osób, które wyznaczają trend w wybranej dziedzinie gospodarki, odgrywają rolę wyroczni w wybranej dziedzinie biznesowej, o ugruntowanej pozycji, dzięki której pretendują do pozostania wzorem do naśladowania dla innych uczestników środowiska biznesowego. Autorytet w wybranym obszarze działania określa się także mianem „guru”, co w dosłownym znaczeniu określa przywódcę religijnego, przewodnika duchowego.

„Sukces poszukiwań polskiego leku na cukrzycę może spowodować, że Maciej Adamkiewicz na stałe stanie się dyktatorem polskiej farmacji” (*Forbes*, 2007, 1).

Metafora władcy determinuje rolę lidera w ujęciu statycznym, z kolei podejście procesowe prezentuje metafora władzy. Z tym że władzę interpretuje się z pominięciem poziomu mikro, jakim jest właśnie osoba lidera.

Prasa buduje taksonomię liderów, wyróżniając „liderów”, „prawdziwych liderów” – obdarzonych odwagą i konsekwentnie realizujących swoje pomysły, „naturalnych liderów”, których ludzie słuchają, tylko dlatego, że chcą posłuchać, a nie są do tego zobowiązani oraz „liderów samych w sobie” – bez podania uzasadnienia wprost. Choć tych dzieli się na „lidera rzeczywistego” szanowanego przez otoczenie, „lidera liderów” czy „starego lidera” i nie chodzi tu o metrykę, a o ugruntowaną pozycję w środowisku biznesowym.

Pozycja

Pośród postaci zajmujących eksponowane stanowisko, o mocnej pozycji, które wpływają na kształtowanie trendu rynkowego, nieliczni uzyskali przydomki typu „szara eminencja”, „potentat” o dużym znaczeniu i wpływie na decyzje o znaczeniu narodowym czy bardziej spersonalizowane: „Poland’s Mr. Big” (wykorzystany przez polską redakcję za amerykańskim dwutygodnikiem o tematyce biznesowej *Fortune*).

Kolejne etykiety, poza odniesieniem do wpływu na gospodarkę, traktują o sposobie działania. Pośród liderów wyróżnia się „generatory pomysłów”, inspiрующие do działań współpracowników czy obserwatorów, „wizjonerów”, osoby umożliwiające wprowadzanie zmian.

„Człowiek magnes. [...] Strateg, który zjednoczył ludzi wokół swojej wizji. Był filarem zmian w Pekao SA. Teraz zmienia Orlen” (*Forbes*, 2005, 11).

Zajmowanie konkretnego stanowiska, pozycja zawodowa lidera, definiuje zakres uprawnień i obowiązków, których należałoby przestrzegać. W sytuacjach, gdzie kieruje się organizacją biznesową integrującą różne podmioty gospodarcze, wpływ tego lidera na otoczenie może wzrastać. Stąd w opisach jego wizerunku prasa podkreśla przykłady decyzji, obowiązujące na rynku krajowym, regulujące relacje biznesowe, na które lider miałby mieć wpływ. Podobnie w przypadku, w którym lider stoi na czele organizacji, która tworzy nowe technologie. Wówczas to o nim mówi się, że ustala standardy rynkowe.

Emancypacja kobiet

Co do zasady w zestawieniach liderów czytelnik powinien oczekiwać występowania zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Jednak historia pokazuje, że tworzy się rankingi dedykowane wyłącznie liderkom albo z rozżaleniem mówi się o braku ich obecności w zestawieniach, których już same tytuły wskazują na liderów w klasyfikacji mężczyzn. To, że kobiety nie zaistniały na polskim rynku, miało także wynikać z ich wewnętrznego nastawienia. Zdaniem wydawców kandydatki na potencjalne liderki nie wierzyły w swoje umiejętności i sprawczość. Obawiały się podjęcia decyzji w niestabilnym otoczeniu i niesprzyjających warunkach ekonomicznych. Z kolei, gdy już traktuje się o liderkach biznesu, przyjęło się odnośnienie nie tyle do ich wiedzy i kompetencji, ile do stylu, jaki prezentują, wdzięku, otwartości i przyjaznego, opiekuńczego nastawienia wobec innych, kreując tym samym liderki jako kobiety eleganckie o matczym usposobieniu.

I chociaż kobiety coraz częściej zajmują kierownicze stanowiska i pełnią funkcję najważniejszych osób w poszczególnych organizacjach, to wyróżnia się zawody, w których ich obecność nie jest upowszechniona.

„Przyzwyczailiśmy się już, że kobiety piastują najpoważniejsze stanowiska w czołowych instytucjach finansowych. W środowisku maklerów i analityków giełdowych nie ma ich jednak zbyt wiele” (BM, lipiec 2001).

„W środowisku teleinformatycznym kobiety na kluczowych stanowiskach można policzyć na palcach jednej ręki” (BM, październik 2001).

Autorzy rankingów z jednej strony utrwalają stereotypy kobiet, ograniczając je do prac domowych czy spotkań towarzyskich i odbierając im cechy liderów poprzez powielanie opinii, że przykładowo kobiety obawiają się podejmowania ryzyka oraz nie są w stanie podejmować szybkich, jednoznacznych decyzji, od których zależy sukces organizacji.

„Dariusz Wiatr uważa, że najbliższe stworzenia efektywnego modelu ekonomicznego są »społeczności kobiet«, jak i Village.com czy women.com. – Ich atrakcyjność tkwi we wszechstronności. Dowodem na to, że na głęboką specjalizację jest jeszcze za wcześnie, może być bankructwo eve.com, słynnego serwisu o kosmetykach. Przeznaczony był dla zbyt wąskiego grona odbiorczyń – mówi. »Społeczności kobiecie« nie tylko ułatwiają dobór stosownej pomadki, ale przede wszystkim pomagają podejmować kluczowe dla kobiet decyzje, także zawodowe” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

„I z tym, nie ma co kryć, kobiety pracujące mają problem. Ale dzisiaj nie zajmujemy się trudną sztuką godzenia życia prywatnego z zawodowym, tylko celebracją tych pań, które najwyraźniej opanowały tę umiejętność do perfekcji” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

Z drugiej strony uważają zaś, że z sukcesu ekonomicznego rezygnują świadomie, ceniąc sobie bezpieczeństwo, jakie może dać im partner i spokój związany z bierną postawą wobec okazji biznesowych.

W rankingach liderek mówi się o nowej klasie kobiet przedsiębiorczych.

„Pajęczarki

Internet kreuje nową klasę kobiet – aktywnych, przedsiębiorczych, korzystających z nowych technologii i umiejących godzić życie zawodowe z rodzinnym” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

Gdy te osiągnęły sukces, określa się je pseudonimem „damy” będącej uosobieniem stylowej przedstawicielki polskiego biznesu, „pierwszej damy” – podkreślając wytwornym określeniem pełnienie istotnej funkcji, „społeczniczki”, gdy ta troszczy się o dobro innych, promując idee pomocy i nieszkodzenia społecznościom lokalnym.

Zdaniem redakcji Internet miał ułatwić dostęp do informacji na temat przedsiębiorczości i pozwolić na wymianę doświadczeń pomiędzy użytkownikami świata wirtualnego, co przyczyniło się do rozwoju kobiet aktywnych zawodowo. Wcześniej utrwalano przekonanie, że kobiety są odpowiedzialne za wychowanie dzieci i utrzymanie domu, co nie miało być możliwe z pogodzeniem obowiązków

zawodowych. Jednak nowe możliwości wynikające z zastosowania zasobów Internetu spowodowały, zdaniem prasy biznesowej, wykrystalizowanie się klasy kobiet przedsiębiorczych. Tym samym czytelnik otrzymuje informację od prasy o tym, że narzędziem, które dopiero pozwoliło zaistnieć kobietom w biznesie, był rozwój technologii. Dopiero od niedawna, odwołując się do przekazu prasowego, kobiety rzeczywiście są w stanie osiągnąć sukces ekonomiczny czy zawodowy, co jest rezultatem ewolucji społecznej i technologicznej, może kulturowej. Mimo to stereotyp pani domu w pewnym stopniu nadal próbuje się podtrzymywać, dobitnie podkreślając przy tym konsekwentne dążenie do samorealizacji na polu zawodowym.

3.1.2. Role lidera

Wizerunek lidera przekłada się na oczekiwania społeczne. Odpowiedź na nie wyraża się w rolach, które ma on odgrywać. Według redaktorów prasy biznesowej i przedstawicieli otoczenia ekonomicznego lider może pełnić kilka funkcji.

Postrzeganie lidera biznesu w roli „decydenta” legitymizuje jego działania związane z regulacją rynku. Poza tym wytycza cele, wspiera w działaniu i dba o zapewnienie warunków organizacyjnych, które umożliwią swobodę w realizowaniu zadań członkom organizacji. Inicjuje przedsięwzięcia, wskazuje nowe zastosowania dla istniejących już rozwiązań, wytycza nowe kierunki rozwoju biznesu. Dostrzegając w nim przyczynę nowych porządków oraz „czynniki zmian”, jego działania uznaje się za nowy element kultury organizacyjnej.

Działają *motywująco*, poprzez aktywną postawę biznesową, ale i doceniając pracę członków organizacji, podkreślając ich działania.

Lider, który otrzymał legitymację do działania, dzielenia się wiedzą, kształtując w ten sposób ludzkie zachowania, może zostać określony „instytucją”, choć zdarza się to nader rzadko. W rankingach znacznie częściej po prostu przywołuje się ich opiniotwórcze wypowiedzi na temat trendów, warunków gospodarczych, dając im tym samym legitymację do kształtowania opinii odbiorców.

Współpracownicy-osoby, mające bezpośredni kontakt z liderem, u których ten wzbudza autorytet i zaufanie mogą traktować go jako „mentora”. Liderzy nastawieni na ludzi starają się dostrzegać i wskazać kierunek rozwoju, który ma służyć organizacji, a przede wszystkim tym współpracownikom. W ten sposób osoby z otoczenia, będące w stanie przyznać, że to rady od lidera pozytywnie wpłynęły na ich sytuację, biorą czynny udział w budowie jego wizerunku, uwzględniając jego przymioty związane z opiekuńczą i wspierającą postawą.

Reprezentują podmiot gospodarczy na zewnątrz organizacji, dbając o promowanie jej pozytywnego, wiarygodnego, profesjonalnego, a przede wszystkim wartościowego wizerunku. W biznesie swoją siłę manifestują, np. w drodze sponsorowania wydarzeń, w tym sportowych o znaczeniu międzynarodowym, odgrywając przy tym rolę „stratega”, dla którego celem jest wzrost wartości podmiotu

gospodarczego oraz „negocjatora”, który potrafi zachęcić pozostałe strony do rozmów w celu zaangażowania się w kolejne inwestycje. W prasie biznesowej ich pozycja jest już tak silna, że przypisuje im się nawiązywanie relacji partnerskich nie z kadrą kierowniczą innych organizacji, a z organizacją samą w sobie. Lider nie jest już wyłącznie reprezentantem – odgrywa rolę ustawodawczą i wykonawczą, sugerując, że nie ma potrzeby zaangażowania organów zarządczych czy pozostałych pracowników organizacji, by nawiązać i utrzymać relacje biznesowe. Liderzy, których działania postrzega się w kategoriach sukcesu biznesowego, budujący kolejne przedsięwzięcia, pełnią także funkcję „prognostyczną”, ale i postrzega się ich jako dostawców „nadziei”. Swoją osobą mają tworzyć fundament przy ocenie poprawności decyzji.

Stanowią lub powinni stanowić *wzór do naśladowania*, doceniani za osiągniętą pozycję w rynku, a także postawę. Ci, którzy mają świadomość własnych ograniczeń, a kierują się przede wszystkim dobrem organizacji, są w stanie ustąpić ze stanowiska, ewentualnie zrezygnować z pewnych obszarów odpowiedzialności, by przekazać je współpracownikom, następcom. Innych obdarza się uznaniem za unikatowość działalności. Postrzegając ich w roli „promotora” kierunku rozwoju branży i technologii, oczekuje się od nich przywódczego stylu prowadzenia biznesu, budowania trendów, nadawania tempa zmianom. Z tym że w prasie podkreśla się także przypadki, w których konkurencja naśladuje produkty lidera motywowana pobudkami materialnymi, nie ideologicznymi. Choć i samym liderom zdarza się naśladować wzornictwo produktów konkurencyjnych, pomimo że imitacja, która prowadzi klientów do błędnej oceny tożsamości produktu w myśl ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 1993 Nr 47, poz. 211 z późn. zm.) jest aktem nieuczciwej konkurencji. Poza wzornictwem liderom przypisuje się mniej inwazyjne podążanie w ślady konkurencji poprzez poszerzenia rynków zbytu, nieograniczanie się do wybranych segmentów klientów i czerpanie z dorobku doświadczeń rywali, w tym skodyfikowanych przez nich dobrych praktyk.

Odgrywane role, których wystąpienie uwarunkowane jest kontekstowo, wymienia się w ramach zajmowanej pozycji zawodowej. Osobie lidera, który ma kierować podmiotem gospodarczym, niejednokrotnie przypisuje się osiągnięcie sukcesu biznesowego, jakby to on był jedyną osobą, która tego dokonała, nawet w sytuacji, gdzie wydawca nadmienia, że ten zarządzał ludźmi, był odpowiedzialny za pracę zespołu ukierunkowanego na realizację wyników, zespołu funkcjonującego w podmiocie gospodarczym, który opracował nowe rozwiązanie. Docenia się go, przypisuje mu sukces biznesowy, również w przypadkach, gdzie

działania są wynikiem pracy całego koncernu, operującego na arenie międzynarodowej, chociaż on odpowiada za działania na rynku krajowym.

Ich działalność biznesowa bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie gospodarki. Założyciele podmiotów gospodarczych czy organizacji gospodarczych wpływają na decyzje inwestorów, ale i na decydentów, którym służą opinią. Kształtują również otoczenie społeczno-kulturowe. Z kolei działania inwestorów, powszechnie zauważalne i może wręcz stadne, które opierają się na zapewnieniach osób postrzeganych jako liderów oraz pokładanym w nich zaufaniu, jeśli prowadzone na dużą skalę, kształtują kierunek rozwoju całej branży, choćby w drodze inwestycji i środków finansowych kierowanych do tej branży.

Zdarza się, że liderzy sami dokonują klasyfikacji osób trudniących się działalnością gospodarczą, które również ma się postrzegać jako liderów. Dzieli ich na inicjatorów lub kontynuatorów pomysłów. I tak liderzy budują pojedyncze podmioty gospodarcze, instytucje normatywne, stowarzyszenia gospodarcze.

Liderom biznesu, występującym na łamach prasy biznesowej, poza rolami odgrywanymi w obszarze zawodowym przypisuje się także role związane ze sferą prywatną. Role nie wykluczają się, a uzupełniają. Jednego dnia każdy może odgrywać ich kilka, co uwarunkowane jest sytuacją, w której uczestniczą. Wynikają również z tego, jakie i wobec kogo mają zobowiązania – jakie funkcje zawodowe pełnią, czy udzielają się społecznie.

3.1.3. Kategorie stosowane przez prasę do charakteryzowania liderów

Grupy społeczne różnią się między sobą stylem życia; miejscem zajmowanym w społeczeństwie; rolą, którą w tym społeczeństwie odgrywają. W tym miejscu dokonano szczegółowej charakterystyki liderów, by następnie móc przejść do ich funkcji w społecznym świecie elit.

Do właściwości tej kategorii należą cechy osobowościowe, cechy społeczno-demograficzne, wiedza i doświadczenie, umiejętności. Ich podejście do biznesu z uwagi na silne powiązania z innymi kategoriami wyodrębniono z tego zestawienia.

Cechy osobowościowe

Przy opisie liderów polska prasa biznesowa wykorzystuje rozmaite cechy osobowościowe – wymienia pojedyncze, innym razem stosuje ich kombinacje. Podsumowanie cech determinujących wizerunek lidera prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Cechy osobowościowe używane do opisu liderów

Cechy osobowościowe			
adaptacja	energia	pewność siebie	szybkość
ambicja	intuicja	pracowitość	twardy charakter
cierpliwość	nastawienie do ryzyka	rozważa	uczciwość
czujność	odporność	rzetelność	wiara
decyzyjność	odpowiedzialność	siła	wytrwałość
demonizm	odwaga	skromność	zaangażowanie
elastyczność	otwartość	sprawność	zapał

Źródło: opracowanie własne.

Przypisywana im cecha *adaptacji* do istniejących warunków otoczenia przejawia się na przykład w dostosowywaniu pomysłów do sytuacji, zaprojektowaniu oferty odpowiadającej aktualnym oczekiwaniom i potrzebom.

„Świetnie się odnajduje w nowej rzeczywistości gospodarczej Polski. W sporze o porównywanie ofert banków detalicznych Lachowski był elastyczny, słuchał argumentów i przyjął wspólnie wypracowane standardy, nawet jeśli nie całkiem się z nimi zgadzał” (*Forbes*, 2005, 1).

Wsparta przez *czujność* umożliwia wprowadzenie usprawnień w obszarach, w których wyniki nie satysfakcjonują, a co zostało dostrzeżone w drodze uważnej obserwacji funkcjonowania organizacji i otoczenia, które dostarcza niekoniernie widocznych na pierwszy rzut oka szans, a także zagrożeń. Adaptacja, podobnie jak elastyczność, uwarunkowuje zmienność. Z tym że ta zmienność w działaniu może być bardzo wysoka, gdzie próżno czekać na argumenty ją uzasadniające. Wykazanie się *elastycznością* pozwala na dopasowanie decyzji, strategii czy postawy zamiarem osiągnięcia celu nawet w sytuacji, gdy lider nie zawsze te zmiany w pełni popierał. Nie należy jednak elastyczności mylić z uległością. Elastyczność poparta jest analizą działań oraz oczekiwanych rezultatów. Nie chodzi tu o zaspokojenie potrzeb i oczekiwań własnych czy współpracowników, a o wypracowanie sukcesu organizacji.

Ambicja jest jedną z najczęściej wymienianych cech lidera biznesu. Determinuje jego postawę, wyznacza kierunek rozwoju, motywuje do stawiania kolejnych celów. Wyraża się w konkretnych zamiarach i planach, wiarą w osiągnięcie sukcesu, realizację wyników. Osobę ambitną określa się w drodze przywołania konkretnych przykładów potencjalnych celów, jak i pozycji, którą ta ma zamiar osiągnąć. Określa się przedział czasowy, w którym chce ona zrealizować kolejne zadania, prezentuje się zakres działań, chęć konkurowania z osobami

o już ugruntowanej pozycji rynkowej, lub bardziej enigmatycznie, gdzie ambicja ma przejawiać się w planach rozwoju biznesu, stworzenia z podmiotu gospodarczego konkurencji na rynku międzynarodowym, globalnej ekspansji. Rządziej odwołuje się do podkreślenia ambicji lidera w kontekście zrealizowanych już celów.

„Nie jesteśmy filią, ale samodzielnym bankiem w grupie Nordea z ambitnym planem strategicznym – osiągnięciem miejsca w pierwszej dziesiątce banków detalicznych w Polsce – zapewniam” (*Businessman Magazine*, 2002, 7).

„Milek, w młodości zawodowo uprawiający kolarstwo szosowe, w branży ma opinię długodystansowca, który jeszcze nie pokazał swoich wszystkich możliwości. Plany faktycznie ma ambitne – w ciągu trzech lat chce otworzyć 300 nowych sklepów, wejść na wyższą półkę butików” (*Forbes*, 2006, 9).

„Na emeryturę chce przejść jako udziałowiec jednej z największych na świecie firm dystrybucyjnych. Plan bardzo ambitny, ale Amaral ciężko pracuje, aby go zrealizować” (*Forbes*, 2011, 9).

W innych przypadkach cecha *ambitności* przypisywana liderom wynika nie z tego, jakich działań się podejmują lub co mają zamiar realizować lecz ze stanowiska, które lider miałby objąć. To tak, jakby on nie wykazał się ambicją, dopóki nie stara się o tę pozycję albo dopóki ktoś nie zdecyduje o wyborze tego stanowiska za niego. Sytuacja problemowa ma miejsce, gdy lider awans odrzuca – by utrzymać pozytywny wizerunek. Wówczas tłumaczenia nie odwołują się do osobistych chęci zaspokojenia wewnętrznych potrzeb, a do dobra ogółu: szanse wykazania się umiejętnościami na rodzimym rynku, dostrzegając w nim jego potencjał, niechęcią wobec czynności nietworzących wartości dodanej dla gospodarki, które ich zdaniem mają zdecydowanie dominować pośród obowiązków związanych z wyższym stanowiskiem.

„Nie ukrywa, że dostaje wiele propozycji zmiany pracy: – Jestem ambitna, ale nie muszę zmieniać firmy, aby zaspokoić swoje ego. Lubię coś doprowadzić do końca. Poza tym, karty nie przestają mnie fascynować. To niby tylko kawałek plastiku, ale ciągle pojawia się coś nowego – chipy, Internet, nowi konkurenci – mówi” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

Ambitność jako jedna z zasadniczych cech lidera sugeruje czytelnikom zazwyczaj, że lider jest zorientowany na osiąganie kolejnych celów, rozwój biznesu, budowanie wartości dodanej dla biznesu. Jednak zdarza się, że redakcja moderuje ten pozytywny oddźwięk, sugerując, że co prawda lider jest ambitny, co nadal go wyróżnia, jednak nie wykorzystuje maksymalnie swojego potencjału. Jednocześnie redakcja wskazuje, że taki poziom ambicji, podyktowany jest chęcią rozwoju innowacyjności biznesu, co powoduje, że lidera nie postrzega

się w kategoriach zorientowania na zysk, lecz innowatora, który może przysłużyć się otoczeniu. Jego pozytywny wizerunek ulega wzmocnieniu. Ambicja lidera, której wyrazem ma być rozwój biznesu i chęć konkurowania z uznanymi w branży podmiotami gospodarczymi, w skrajnych przypadkach traktowana jest przez redakcję jako przyczyna rozwoju dla polskiego przemysłu. Jego działania, jak nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, również wpływają na budowę pozytywnego wizerunku i wyższą pozycję, mimo że sam sposób działania niczym nie różni się od innych organizacji nawiązujących relacje biznesowe.

Spokojne podejście do sytuacji, opanowanie się w stosunku do osób w niesprzyjających warunkach – *cierpliwość* – jest kolejną cechą wykorzystywaną w budowaniu obrazu liderów.

„O ich skuteczności świadczy realizowania obecnie fuzja CompurerLandu z firmą Ernax. Chociaż pierwsze rozmowy o połączeniu zaczęły się jeszcze cztery lata temu, Turno cierpliwie pracował na uzyskanie jak najlepszych warunków transakcji. W tym czasie przychody Emaksu wzrosły trzykrotnie, ze 129 mln zł do 379 mln zł, a zyski nawet pięciokrotnie – do 20,5 mln. Dzięki temu zamiast sprzedawać Emax, udało się doprowadzić do połączenia obu spółek” (*Forbes*, 2006, 9).

Dla niektórych postawa ta, która jest jednym z elementów warunkujących sukces, jest tak ważna, że formalizują ją w postaci credo. Uważa się, że cierpliwości nabywa się w miarę zdobywanego doświadczenia, co wykorzystuje się przy usprawiedliwianiu przypadków jej utraty odnotowanych w prasie, a które mimo to nie zakłócają zbudowanego wcześniej wizerunku.

Chęć dokonywania wyborów w ogóle jest kolejną cechą o uwarunkowaniach psychosocjologicznych, którą przejawiają osoby postrzegane jako liderzy. Możliwość i prawo podejmowania *decyzji* jest rezultatem wyrażanej potrzeby niezależności biznesowej i osobistej. Dzięki wyrażanym postanowieniom od liderów ma zależeć w jakim kierunku, a także, na jakich zasadach podmiot gospodarczy będzie się rozwijał, jaki produkt zostanie zaoferowany klientom, czy które inwestycje zostaną uruchomione. Nieliczni wprost przyznają, że to dzięki ich kierownictwu podmiot gospodarczy osiągnął wielki sukces. Zdarza się, że decyzje podejmowane przez lidera postrzega się w otoczeniu, jako jedyny czynnik warunkujący sukces biznesu. Nierzadko zdarza się, że w prasie biznesowej lider jest zaprezentowany jako jedyna osoba, która podjęła decyzję, przypisując jej cały proces budowania biznesu czy marki. Jednak prowadzenie działalności gospodarczej jest procesem skomplikowanym i złożonym. Natomiast w uproszczeniu liderowi przypisuje się nadnaturalną siłę i władczość, odwołując się do sytuacji, gdzie zamierza on realizować osobisty cel wbrew oczekiwaniom kierowanego przez niego podmiotu gospodarczego lub sam nawiązuje relacje biznesowe z podmiotem gospodarczym, całą spółką kapitałową.

„Polsat poszukuje inwestora strategicznego, lecz Solorz chce pozostawić sobie kontrolę nad firmą” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

„Srebernik zawarł też strategiczne partnerstwo z Agorą SA” (*Businessman Magazine*, 2000, 9).

Zresztą sami liderzy dążą do *odpowiedzialności*. Dokonując charakterystyki poszczególnych osób, wymienia się odpowiedzialność w charakterze obowiązków służbowych, zakresu uprawnień, zachowania powagi przy podejmowaniu kolejnych zadań czy decyzji biznesowych, które przedkłada się nad sprawami osobistymi, gdy wymagają tego obowiązki zawodowe, zobowiązania wobec podmiotu gospodarczego. W ich podejmowaniu rolę odgrywa między innymi *intuicja*. Właściwe wyczucie czasu, moment realizacji dyspozycji, wpływa na wyniki i ocenę umiejętności lidera, której dokonuje się w danym kontekście i obliczu sytuacji rynkowej. Intuicja, która, chociaż może zawodzić, w nielicznych przypadkach, jest nieodłącznym elementem procesu decyzyjnego.

Cechą przypisywaną liderom jest również *zapał* i poziom *energii*, który stanowi jedno ze źródeł napędu do działania i osiągania sukcesów w branży.

„Co wymyślił Tyczyński, z werwą i zaangażowaniem realizuje Nepelski, szef marketingu stacji” (*Businessman Magazine*, 2000, 9).

„Dzięki operatywności swojego wóldarza mieszkańcy Wrocławia mają nowe przedszkola, urzędy, obwodnice, a wkrótce lotnisko i szybki tramwaj” (*Forbes*, 2011, 1).

Aktywność nie zostaje zaprzestana nawet po przejściu na emeryturę. Wówczas taka osoba zaczyna realizować się w innych obszarach, nie wykluczając innych – zawodowych. Z niektórych charakterystyk liderów wprost wynika, że sukces podmiotu gospodarczego zależy przede wszystkim od energii założyciela tego podmiotu. Dla nich sam biznes, obszar, w którym działają, odkrywając go i rozwijając, zdobywając tym samym wiedzę specjalistyczną, wywołuje zapał do pracy. Z kolei energia i dynamizm w działaniu ma przekładać się na wyniki, przekraczające oczekiwania analityków lub realizowanie celów, nie bacząc przy tym na trudne warunki rynkowe.

By realizować kolejne zadania niejednokrotnie i z większym bądź mniejszym entuzjazmem podejmują ryzyko biznesowe. Jedni, powściągając się od pochopnie podejmowanych działań, zwracają uwagę na wagę analizy sytuacji pod kątem źródła potencjalnego ryzyka, by móc właściwie na nie reagować. Inni otwarcie przyznają, że to dzięki podjętemu ryzyku osiągnęli sukces. I choć decyzje były ryzykowne, to ich zdaniem przemyślane, a oni przekonani o słuszności swoich działań. Cecha ta nie ogranicza się jedynie do sytuacji biznesowych, a towarzyszy liderom także na polu prywatnym. Upór liderów, mimo że uwieńczony

sukcesem, niekoniecznie określa się wówczas uzasadnionym, lecz ryzykownym, szalonym.

Cechą podkreślaną u liderów biznesu jest również *odporność*. Osoby wymieniane w rankingach są wytrzymałe w obliczu opinii i osądów członków otoczenia, sytuacji stresogennych, gdzie stres traktują jak przyczynę działania, impuls do pracy, tolerują go i akceptują.

„»Za konsekwencję, odwagę osobistą, odporność oraz za to, że mimo napiętej atmosfery wokół Agory potrafiła pójść do przodu i opracować nową strategię rozwoju uwzględniającą inwestycje w kolejne obszary działania, jak radio i outdoor« – stwierdziło jury. »Jest twarda, zdeterminowana i nastawiona na wynik«” (*Forbes*, 2005, 11).

W sytuacjach kryzysowych osoby te nadal są pewne siebie. *Pewność siebie*, której nie potrzeba nieustannie manifestować werbalnie, we własne umiejętności, w skuteczność podejmowanych działań, pozwala im na realizowanie planów i osiąganie wymierzonych celów. Ta silna, ich zdaniem, pozycja pozwala im na ignorowanie podmiotów z branży, deprecjonowanie ich roli na rynku.

Podobny oddźwięk niesie ze sobą *wiara* w produkt, zespół czy we współpracę – choć nie tak jednoznaczny. Również wiara w siebie, w osiągnięcie sukcesu, w sukces podmiotu gospodarczego, w przyszłe zyski, czy to na skutek zmian w zachowaniach konsumenckich, nowych możliwości rozwoju biznesu, konsekwentnego dążenia do celu, niepowodzeń doświadczanych przez konkurencję. Wiara w ustabilizowaną i silną pozycję kierowanego biznesu powoduje niekiedy traktowanie zagrożeń jako stanu przejściowego, który w dłuższym horyzoncie czasowym nie jest w stanie wpłynąć na pozycję podmiotu gospodarczego. I chociaż nie wątpię w realizację zysku, to przyznają, że rozmiary odniesionego sukcesu biznesowego mogą zaskakiwać i ich samych.

Wspomniana wcześniej współpraca, chęć jej podjęcia, czyli *otwartość* na nawiązywanie relacji międzyludzkich jest kolejną cechą przypisywaną liderom. Z jednej strony umożliwia pozyskanie środków na dalsze finansowanie biznesu, unaocznia ograniczenia związane z wypracowanym przez siebie stylem zarządzania, z drugiej zaś – pozwala na rozwój zainteresowań w innych obszarach biznesu, na które wcześniej nie było miejsca i czasu. Liderzy występujący w rankingach podkreślają wagę współpracy z pracownikami, kolegami, członkami rodziny zaangażowanymi we wspólną pracę, ale i partnerami biznesowymi, na których mogą polegać, od których zależą. Sami liderzy biznesu, chcąc nawiązać współpracę z osobami z zewnątrz, powołują się na cechy osobowościowe ich samych charakteryzujące.

Na uwagę zasługuje podkreślenie *odwagi*, którą liderzy niejednokrotnie manifestują, również w nawiązywaniu partnerstwa biznesowego. W przeciwieństwie do członków branży, których nie uwzględnia się w rankingach, liderzy mają

odwagę przede wszystkim ujawnić swoje dane finansowe, realizować postawione przed sobą cele biznesowe – rozwoju, promocji, kontynuować zamierzoną strategię, podejmować i realizować kolejne wyzwania, a nawet głośno wyrazić swoją opinię, gdy ta stoi w sprzeczności do osądu wyrażonego przez postaci o ugruntowanej pozycji lub większe organizacje.

„Ale Wojciech Morawski został nominowany także z innych powodów: za silną osobowość i odwagę (sześć lat temu, gdy polscy biznesmeni nie fotografowali się wcale, a jeśli już, to na tle nieśmiertelnych fikusów, pólek z książkami albo przy komputerze, on zdecydował się na sesję, w której do pasa był ubrany w nieskazitelny garnitur, a od pasa w dół – w bokserki własnej marki) [...]” (*Businessman Magazine*, 2004, 4).

Odwadźni, działają w myśl swoich przekonań, śmiało rozwijają biznes, sięgają po zasoby, o których inni tylko mówią, realizują i przekształcają zamiary w czyny.

Doceniani są oni za *rzetelne* wykonanie pracy, kompetentne decyzje i za *pracowitość*, którą uważają za podstawę sukcesu. Wyróżnieni za *rozwagę* w realizacji planów, o której wnioskuje się na podstawie zaplanowanych inwestycji i zrealizowanych wyników.

„Do TP SA Rzepka wprowadził poznańskie, zdroworozsądkowe podejście. Po usprawnieniu działalności firmy, uregulowaniu jej struktury i wydzieleniu pionów biznesowych udało się najważniejsze, tj. znalezienie inwestora strategicznego” (*Businessman Magazine*, 2000, 9).

Kierowanie się rozsądkiem prowadzi również do odsunięcia w czasie gratyfikacji, co umożliwia podejmowanie decyzji opartych na kalkulacjach, nie zachciankach.

Pośród cech wyróżniono także *siłę* i *szybkość*. U liderów dostrzega się potencjał polityczny, zręczne działanie, które mierzy się nawiązywaniem i utrzymaniem relacji z politykami, wpływem na podejmowane decyzje strategiczne, jak i siłę w budowaniu biznesu, który miałby zdolność konkutowania z podmiotami gospodarczymi. Szybkość może pełnić funkcję wspierającą w rozwoju biznesu. Mierzona czasem reakcji wskazuje na zdolność zbierania i przetwarzania informacji w sposób, który pozwala na zdecydowane działania.

Z kolei cechą, która wzbudza sympatię słuchaczy, odbiorców komunikatów, jest *skromność* lidera. Bynajmniej niefałszywa, manifestowana w celu pozyskania zaufania, a wrodzona, która przejawia się w unikaniu rozgłosu, pokorze, działaniu bez zabiegania o rozgłos. Gdy jednak lider decyduje się na upublicznienie zamiarów, mamy podstawę do weryfikacji skuteczności i *sprawności* działania tego lidera tak często podkreślanej w prasie.

„Firma sprawnie kierowana przez Mirosława Tarasa, dzięki ogromnym perspektywom wzrostu wybroniła się przed wrogim przejściem przez czeski NWR” (*Forbes*, 2011, 1).

Oceniana choćby przez pryzmat opinii analityków na temat potencjalnego rozwoju biznesu w czasie, a w rzeczywistości mierzona i znajdująca odzwierciedlenie we wskaźnikach finansowych.

„Podnosi też rentowność – zapowiada, że w 2009 roku EBITDA spółki wzrośnie z zapowiadanych 265 do 275 mln zł, przy przychodach 1,5 mld złotych. Analitycy szacowali, że przy tak wysokich wydatkach, które firma musi ponieść na budowę szerokopasmowego Internetu i dzierżawienie łączy TP, może osiągnąć zyski dopiero za kilka lat” (*Forbes*, 2009, 9).

Chociaż nader często bycie skutecznym nie jest poparte konkretnymi działaniami, czytelnik rzadko ma możliwość wydania opinii na temat tego, z jakim skutkiem wykonano zadania, kto dokładnie tego dokonał i w jaki sposób.

Nieliczni liderzy wskazują, że zależy im na tym, by być *uczciwym*, że w ten sposób chcieliby być postrzegani. Jednocześnie nie twierdzą, że takimi są, jednak ten wizerunek budują na podstawie pojawienia się w rankingu i oceny jurorów. Prawość jest obecnie jednym z wyznaczników liderów.

Docenia się także ich *wytrwałość* w działaniu, w budowaniu osobistego pozytywnego wizerunku, ale i biznesu krok po kroku w mniej lub bardziej sprzyjających warunkach otoczenia rynkowego. Trwanie przy swoich postanowieniach i konsekwentne realizowanie planu, by osiągnąć zamierzony biznesowy lub niebiznesowy cel, świadczy o uporze i determinacji jednostki.

„Niestrudzona w wynajdowaniu nowych form docierania do klientów. Przykładowo, strona internetowa umożliwia nie tylko zrobienie rezerwacji, ale i podarowanie wizyty u specjalisty bliskiej osobie (a klinika zapewnia transport w obrębie Warszawy)” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

Są przypadki, w których upór prowadzi lidera do łamania norm przyjętych w konkretnej społeczności, co może wywołać negatywną reakcję uczestników otoczenia biznesowego.

„Współpracownicy i przeciwnicy zresztą nieraz poznali jego upór. Na przykład gdy uznał, że klienci powinni móc porównać oferty kont osobistych prowadzonych przez różne banki, umieścił je na stronie internetowej mBanku. To złamanie niepisanych zasad doprowadziło konkurentów do furii” (*Forbes*, 2005, 1).

Wewnętrzna cechą, która pozwala wytrwale dążyć do stawianych celów, wyzwala odporność na porażki, a jednocześnie świadczy o wytrzymałości jednostki, co pozwala jej na kontynuowanie ciężkiej pracy, jest również *twardy charakter*. To cecha niejednego lidera prezentowanego w rankingach prasowych. Taki lider pozwala działać swoim pracownikom z zastrzeżeniem przestrzegania ustanowionych przez niego granic, które sam zachowuje.

Pożądaną cechą u pracowników jest także *zaangażowanie* organizacyjne, które polega na indywidualnym przywiązaniu do podmiotu, a uzewnętrznia się poprzez werbalną i niewerbalną identyfikację z tym podmiotem, przykładowo również z wykonywanym zadaniem.

„Potrzebowałem pomocy fachowca z zewnątrz i Lachowski przyniósł taki projekt. Po kilku dniach wiedziałem, że jego pomysł jest dobry, a on sam właściwą osobą do realizacji zadania. Szczególnie trzy jego cechy zadecydowały o tym, że odnieśliśmy sukces. Po pierwsze, w pełni identyfikuje się z tym, co robi, dzięki temu idzie jak burza, wprost do celu” (*Forbes*, 2005, 1).

Takie emocjonalne, afektywne zaangażowanie, które sprawia, że pracownik chce uczestniczyć w organizacji, może polegać na poświęceniu w pełni swojej energii, czasu w wykonawstwo zadań organizacyjnych, nie bacząc na zakres obszaru podejmowanych zobowiązań. Może prowadzić do przedkładania relacji ze współpracownikami nad osiąganie korzyści osobistych. Włączenie osoby w działania, plany rozwoju, może pozwolić liderowi na realne uczestniczenie w kształtowaniu standardów działalności gospodarczej. Innym razem zaangażowanie go w inicjatywy po prostu umożliwia ich uruchomienie, w szczególności, gdy osoba ma ugruntowaną pozycję w otoczeniu.

„Osobiście angażuje się w zdobywanie kontraktów w sektorze publicznym. Jego nazwisko otwiera drzwi do gabinetów decydentów” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

Niekoniecznie cechy wyróżnionych liderów, które uznaje się za determinanty ich osobistego sukcesu, są pozytywne. Występują przypadki, gdzie atuty nacechowane pejoratywnie mają podobny wpływ na karierę lidera. Należy do nich *demonizm*, który niestety nie jest wyjaśniony w rankingu, natomiast zdecydowanie zwraca uwagę, tym bardziej że cecha ma bezpośredni wpływ na kształt działalności biznesowej, która w postrzeganiu prasy jest znaczącym i udanym przedsięwzięciem.

Wymienione powyżej atrybuty powszechnie wykorzystuje się do budowy wizerunku lidera otoczenia gospodarczego. I choć wszystkie wydają się jasno określone, ponieważ są uwarunkowane kontekstowo, mogą stać ze sobą w sprzeczności – w jednym zestawieniu pochwalane, w innym krytykowane.

„Żelazną ręką przekształca Elektrim w spółkę telekomunikacyjną: pozbył się prawie 70 spółek zależnych, dołączył do grona drożących spółek informatycznych, a od czerwca jest w gronie firm SIT-echu – wizytówek warszawskiej giełdy. [...] Lista firm kupionych w celu realizacji tej strategii jest równie długa, co imponująca. [...] Gra, którą toczy ambitna prezes Elektrimu, nie jest jednak tylko walką o polski rynek” (*Businessman Magazine*, 2000, 9).

Twardy charakter, zdecydowanie, ambicja, które dostrzeżono i pochwalano u jednej z liderki, po kilku latach zaczęto postrzegać jako główne źródło problemów zarządzanej organizacji.

„Wierzyła niezłomnie w swoją inwestorską intuicję. Wprawdzie pozbyła się części chybionych zakupów swego poprzednika, ale sama w końcu popadła w shopoholizm – jej gigantyczne sprawunki pochłonięły ponad miliard dolarów. Taka wizja budowania imperium zaprowadziła spółkę na krawędź ostatecznej katastrofy. Wówczas Lundberg, niczym kot z Cheshire, który znika, pozostawiając po sobie promienny uśmiech, odeszła z zarządu. Właściwie bez poczucia winy” (*Forbes*, 2005, 11).

Wizerunek został już tylko uzupełniony o brak poczucia odpowiedzialności i postawę pozbawioną skruchy. W innym przykładzie:

„Prezes BRE Banku uznawany jest za jednego z najtwardszych, a jednocześnie najskuteczniejszych bankowców. [...] Kompetencje i skuteczność Kostrzewy dostrzegł strategiczny inwestor BRE – niemiecki Commerzbank [...]” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

Ówczesny prezes zarządu zyskał uznanie za twardy charakter i kierowanie się rozumą w działaniu. Doceniono również fakt, że potrafił zwrócić się o wsparcie, gdy wydało się ono najlepszym rozwiązaniem dla organizacji.

„Potrzebowałem pomocy fachowca z zewnątrz i Lachowski przyniósł taki projekt. Po kilku dniach wiedziałem, że jego pomysł jest dobry, a on sam właściwą osobą do realizacji zadania” (*Forbes*, 2005, 1).

Początkowo doceniany za kompetencje i ambicję, ostatecznie pozostał usunięty ze stanowiska na skutek właśnie braku umiejętności koncepcyjnych.

„Przegrał nie dlatego, że grał – ale dlatego, że chciał się odegrać. [...] Wizja zbudowania największego w kraju banku inwestycyjnego legła jednak w gruzach. W końcu Commerzbank, inwestor strategiczny, stracił cierpliwość i wymienił Kostrzewę na Sławomira Lachowskiego, twórcę potęgi bankowości detalicznej w BRE Banku. Ale to właśnie Kostrzewa wynalazł Lachowskiego. Wada główna: brak talentów inwestorskich, czego nie rekompensowała nawet umiejętność doboru ludzi” (*Forbes*, 2005, 11).

W prasie biznesowej podkreślono także, że kombinacja kilku cech uważanych za pożądane może prowadzić do utraty pozycji lidera. Takie sytuacje mają mieć miejsce, gdy nie wykorzystuje się ich odpowiednio do sytuacji, np. przesadna kontrola działalności organizacji w połączeniu z bezwarunkową wiarą w ludzi i podmioty.

„Podejrzliwość nie uchroniła go jednak od błędów. Wierzył, że istnieją, instytucje i ludzie, którym można bezgranicznie zaufać. Największą jego porażką okazał się półmiliardowy kredyt dla osób powiązanych z zakonem salezjanów. Kredyt Bank zanotował najwyższą stratę w historii polskiej bankowości” (*Forbes*, 2005, 11).

Pozycja kobiet w świecie biznesu

Założenia na temat płci jako kryterium warunkującego styl zarządzania są fałszywe. Za przedstawicieli otoczenia ekonomicznego uważa się głównie mężczyzn. Jednak kobiety nie stanowią obecnie osobnej grupy liderów czy kolejnej sfery ludzi biznesu. Jako kandydatów na liderów postrzega się je na równi z mężczyznami.

Stereotypowe podejścia do kobiet wykazują, co ciekawe, właśnie one. Zauważalne jest to w reakcjach redaktorek, dziennikarek, jak i w wypowiedziach laureatek.

„Udowodniłam, że firma może być sterowana przez kobietę, która łączy obowiązki matki, żony i osoby zarządzającej – mówi Pruszyńska” (*Businessman Magazine*, 2004, 7).

„Kiedy po raz pierwszy pojawił się w redakcji BM pomysł, by opisać najbardziej liczące się panie polskiego biznesu, większość dziennikarek pracujących w naszym piśmie (nie feministek) oburzyła się, że to jest wciskanie kobiet sukcesu w getto, równoznaczne z mówieniem: »Zobaczcie – kobiety, a potrafią«” (*Businessman Magazine*, 1999, 1).

„Urodziłam i wychowałam syna i córkę w poprzednim ustroju, kiedy można było mieć małe dzieci i jednocześnie pracować na pełnym etacie. Dziś młode kobiety pozbawione są takiego luksusu – uważa Henryka Bochniarz” (*Businessman Magazine*, 1999, 1).

„Kiedyś nie przyjęłam dwóch młodych kobiet tylko dlatego, że jako matki dzieci nie dałyby rady, choć same nie zdawały sobie z tego sprawy. Mężczyzna takich rzeczy nie zauważa. Dla niego liczy się tylko wykonanie projektu – uważa prezes Plucińska” (*Businessman Magazine*, 1999, 1).

Uznawane za pozbawione swobody w sferze prywatnej, jak i zawodowej, same niekiedy przyznają, że łączenie ról ze sfery prywatnej (matki, żony) i zawodowej (osoby zarządzającej) jest czymś nadzwyczajnym, jednak możliwym, bo im się udało. Tym samym odpowiadają za rozpowszechnianie stereotypów, których jednak otoczenie nie odnotowało.

Mężczyźni prezentują wobec nich odmienną postawę. Zapytani wprost o sklasyfikowanie wpływowych kobiet biznesu, co prawda nie zaprzeczają ich istnieniu, ale, poza kilkoma przypadkami, mają trudności z ich wskazaniem. Przyznają ogólnie jednak, że kobieta ma wpływ przede wszystkim na swojego męża i to ona właściwie podejmuje decyzje, kieruje jego wyborami, kształtuje jego działania, choć formalnie nie kieruje biznesem, nie przejmuje odpowie-

działności za jego poczynania i wyniki. Mężczyźni doceniają ich pozycję, są świadomi ich siły, nie ignorują wpływu – wydawać by się mogło, że w przeciwieństwie do kobiet, traktują je w kategoriach realnej konkurencji. Jeśli tak było, zachowania społeczne pod wpływem jakichś czynników ulegają zmianom. Wydaje się, że od początku XXI wieku rośnie wiara kobiet w ich zdolności koncepcyjne.

„To dowód, że rośnie grupa kobiet, które uwierzyły, że mogą wnieść do biznesu coś nowego. I tych, które w trudnym okresie dekoniunktury udowadniają, że zarządzanie nie ma płci. Nie ma męskiego, ani kobiecego stylu zarządzania” (*Businessman Magazine*, 2002, 7).

„Internet kreuje nową klasę kobiet – aktywnych, przedsiębiorczych, korzystających z nowych technologii i umiających godzić życie zawodowe z rodzinnym” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

I chociaż prasa biznesowa obecnie nie rozróżnia kobiet jako osobnej kategorii liderów, to budując obraz przywódców, niejednokrotnie powołuje się na stereotypowe przypisywanie cech definiujących płeć. W sytuacji, gdy takie cechy oddają charakterystykę osoby, u której byśmy się ich nie spodziewali, wizerunek tego lidera ulega pozytywnemu wzmocnieniu. To znaczy, że w przypadku, gdy czytelnika utwierdza się w przekonaniu, że kobieta posiada zmaskulinizowane cechy, to tym bardziej zasługuje na wyróżnienie w rankingu, bo jest osobą o cechach dla niej rzekomo nadzwyczajnych.

W tym miejscu należy podkreślić także, że branża nie determinuje sposobu prezentacji liderki i liderów biznesu, działających w ramach tej samej gałęzi. Jednak podobnie jak cechy osobowościowe obecność w branży silnie zmaskulinizowanej lub sfeminizowanej może korzystnie wpłynąć na wizerunek osoby, której przez wzgląd na jej płeć nie oczekuje się tam zastać.

„Krystyna Koelner,
firma Koelner: choć kobieta, rządzi rynkiem wkrętów i śrubek” (*Forbes*, 2006, 9).

Powyższy fragment nawiązuje bezpośrednio do władzy niezależnie od tego, kto operuje w branży.

„Jak widać, nie ma branży zamkniętej dla kobiet. Mariola Zięba w 1989 roku założyła MAWI, dziś drugiego w kraju producenta żeliwnych kotłów grzewczych centralnego ogrzewania” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

Czytając również opis tego wizerunku, czytelnik dowiaduje się, że liderka jest nie tylko prekursorem działań w branży, ale podejmuje się kolejnych wyzwań, działając na rzecz innego podmiotu gospodarczego – podobnie jak mężczyźni,

których postrzega się jako liderów. Różnice w elementach zastosowanych do opisu wizerunku, wynikają prędkiej z cech utożsamianych z charakterystyką kobiet lub mężczyzn. Przykłady obrazów liderów z sektora bankowego, każdy zajmujący stanowisko prezesa innego banku, pokazują, że kobietę wyraźnie pozbawiono profesjonalizmu, a jej funkcję sprowadzono do ikony elegancji, deprecjonując jej udział w działalności podmiotu gospodarczego.

„Stanisław Pacuk
Jeden z najdłużej urzędujących polskich bankowców. [...]
Cezary Stypułkowski
Bankowiec o rozległych kontaktach w świecie polityki. [...]
Maria Wiśniewska
Pierwsza dama polskich finansów” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

Cechy społeczno-demograficzne

W niektórych przypadkach opisuje się lidera w kategoriach młodej osoby, dominuje jednak tendencja do podawania *wieku* wprost. Najmłodszy w rankingach liczyli nie mniej niż 22 lata, najstarszy 63. Występują również przypadki, w których cały ranking został zdominowany przez kandydatów, którzy osiągnęli, przekroczyli pewien pułap wiekowy – jakby sugerowano, że wiek miał determinować proces wyboru liderów.

Podobnie jest ze *stażem* pracy. W niektórych opisach zawołowany, uwzględniający jedynie informację, że jest to staż jeden z najdłuższych w branży bądź lider jest najbardziej doświadczony. Innym razem podany wprost, chociaż może odwoływać się wyłącznie do konkretnego stanowiska lub branży.

Kolejne elementy, które składają się na charakterystykę liderów, to *zawód* i *funkcja* – od tej pełnionej na konkretnym stanowisku w podmiocie gospodarczym lub ogólnie w wybranej branży po artystów uprawiających sztukę. W ogóle zajmowanie stanowiska w sytuacji reprezentowanych liderów jest społecznie akceptowaną normą. Prezes i dyrektor według Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS, 2014) są to zawody. Wybrane profesje wykonywane przez dostrzeżone w rankingach osoby, zdają się definiować wizerunek całej grupy zawodowej. W ten sposób czytelnik dostaje informację o ekonomistach, którzy właściwie są niezależni, zdolnych projektantach, którzy artyzm łączą z biznesem, zawodach i stanowiskach dla mężczyzn czy zawodach, które stawiają na teoretyzm, bo to biznes ma być praktyczny, oparty na doświadczeniu. Niekiedy wykonywaną działalność biznesową uzupełnia się o podanie czasu, ile poświęciła na nią dana osoba. Nie tylko powołuje się na przebieg kariery z okresu przygotowywania rankingu, lecz i domniemany zawód, który lider mógłby wykonywać, gdyby nie splot pewnych okoliczności albo ambicja, jego wyższe oczekiwania i potrzeba spełnienia.

Badanie środowiska, w którym istnieją zasady regulujące wybór osoby, pozwoliły na wyróżnienie roli przedstawiciela władzy w postaci „menedżera”, „szefa”, „prezydenta/prezesa”. Są to najwyżsi przedstawiciele władzy lub najważniejsze osoby dla organizacji. Stąd oczekuje się od nich posiadania wiedzy związanej z przedmiotem działalności, skuteczności, wysokiej motywacji, zaangażowania czy odwagi. Kolejnymi cechami charakterystycznymi dla przedstawicieli władzy są choćby umiejętność kierowania ludźmi czy niczym nieograniczona możliwość doboru członków zespołu.

Lider jako szef czy menedżer ma dostrzegać okazje do rozwoju, umieć wykorzystać chwilę i konsekwentnie kierować realizacją planu. Darzy się go zaufaniem i wierzy w skuteczność powziętych decyzji, a nagradza słowami uznania.

Lider jako przedsiębiorca, podobnie jak szef i menedżer, wykazuje się konsekwencją w działaniu. Jest aktywny i skupiony na rozwijaniu swojej organizacji, a jego działania są dostrzegalne przez otoczenie oraz przez nie wartościowane. Jednak gros liderów występujących w rankingach, jest jedynie przedstawicielami spółek kapitałowych, tj. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółek akcyjnych, które reprezentują. To nie oni prowadzą działalność gospodarczą we własnym imieniu, lecz robią to właśnie te spółki, co w rozumieniu art. 4.1 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz.U. 2010 Nr 220, poz. 1447 z późn. zm.) czy art. 43¹ ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 Nr 16, poz. 93 z późn. zm.) nie stanowi ich przedsiębiorcami. Zasiadając w radach nadzorczych bądź zarządach mają jednak realny wpływ na kierowanie organizacją i mogą skutecznie kontrolować jej działalność, jak i decyzje mające wpływ na kierunek rozwoju planu strategicznego.

„Konsekwentnie buduje sobie pozycję najbardziej opiniotwórczego polskiego przedsiębiorcy” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

Występują również zestawienia, gdzie redakcja podkreśla odrębność zawodową liderów, by wskazać, że wejście do budowanej przez prasę elity nie ogranicza się jedynie do pełnienia najwyższych funkcji w organizacji czy posiadania statusu przedsiębiorcy. To tak, jakby wcześniej nie brano pod uwagę, że występują inne profesje, które współtworzą otoczenie, stanowią elementy funkcjonalne systemu, mają realny wpływ na gospodarkę.

„W tym roku obok przedsiębiorców na naszej liście znaleźli się także znaczący prawnicy, analitycy ekonomiczni i doradcy gospodarczy polityków. Doszliśmy do wniosku, że ich wpływ na gospodarkę jest nie do przecenienia” (*Businessman Magazine*, 2003, 3).

Ponadto redakcja wprowadza typologię przedsiębiorców obejmującą przedsiębiorców typowych, prowadzących działalność gospodarczą we własnym imie-

niu oraz nietypowych, jak przedstawiciele świata nauki, ze stopniem lub tytułem naukowym, którzy za prowadzenie podmiotu gospodarczego zabrali się po uprzednim spełnieniu się w dziedzinie działalności na pozór skrajnie odmiennej od sfery biznesu.

Choć zdarza się, że redakcja wprost informuje, że to nie majątek decyduje o wyróżnieniu w rankingu, a wyłącznie osiągnięcia czy postawa lidera, to podkreśla się jednak poziom jego *zamożności*. Informuje o osobistych zasobach kapitałowych. Tendencją w prasie biznesowej jest także podawanie wartości, jaką lider miał uzyskać w drodze realizowanych inwestycji. Dochodzi do uprzedmiotowienia jego osoby. Wycenia się już nie biznes, lecz człowieka.

Prezencja, czyli wygląd i sposób zachowania, umiejętność odpowiedniego zaprezentowania się w zależności od okoliczności, jest kolejną kwestią podejmowaną chętnie w prasie, szczególnie w przypadku kobiet. Cechą charakterystyczną wybranych liderów są także atrybuty – niekoniecznie związane z biznesem jak pióro czy aktówka, ale nawiązujące do sfery zainteresowań wybranej osoby, działalności podstawowej reprezentowanego podmiotu gospodarczego, ewentualnie do tytułu rankingu.

Elementem powtarzalnym w charakterystyce lidera jest jego *pochodzenie*. Wówczas w prasie znajdują się odwołania do miejsca urodzenia, województwa, ewentualnie krainy historycznej, a także narodowości w przypadku liderów obcego pochodzenia. W innych sytuacjach podaje się *miejsce zamieszkania*, które lider wybrał, sugerując się osobistymi poglądami i wartościami albo miejsce, z którego lider decyduje się kierować podmiotem gospodarczym.

Umiejętności

Od lidera oczekuje się szeregu umiejętności – podejmowania ryzyka i stanowczych decyzji, budowania wizji, nawiązywania relacji oraz utrzymania kontaktu z ludźmi, motywowania, inspirowania i wywierania wpływu na innych, na ich postawę, zachowania, a także działania. Oczekiwań jest więcej, np. osiągane rezultaty, zdolność budowania lub rozwijania biznesu. Poza tymi powtarzalnymi i popularnymi występują również unikatowe jak spryt, poczucie humoru czy innowacyjność – bez podania uzasadnienia. Stosuje się także odwołania do talentów.

W wizerunku lidera prezentuje się zdolność przekucia pomysłów czy marzeń w realny sukces komercyjny, uczenia się, zdobywania i stosowania wiedzy oraz doświadczenia, łączenia ról przywódcy i menedżera. Co za tym idzie – dostrzegania sukcesów, które nie przykuwają uwagi mediów, ale są ważne dla właściwego utrzymania dobrych relacji z ludźmi, budowania więzi z organizacją.

Docenia się umiejętność przyznania do poniesionej porażki, *autokrytyki*, autorefleksji – analizy podjętych działań, oceny ich skuteczności oraz rozliczenia podjętej aktywności względem osiągniętych wyników. Uważa się, że lider jest

w stanie dokonać takiej samooceny na podstawie kryteriów, które sam wcześniej ogłosił. Przykładem autorefleksji jest wiara we własne umiejętności, jak i przekonanie o ich braku, co może prowadzić do odrzucenia awansu, rezygnacji z podjęcia nowej inicjatywy. Otoczenie niejednokrotnie ufa w możliwości lidera wbrew przekonaniu samego zainteresowanego o możliwości wykazania się zdolnościami. Nie wpływa to jednak deprecjonująco na wizerunek lidera, a wręcz podnosi jego pozycję, bo to do niego zwrócono się w pierwszej kolejności, z kolei on odrzucając propozycję, pozostaje autentycznym, tj. w zgodzie ze swoimi wartościami i przekonaniami.

Umiejętności koncepcyjne pozwalają ustrukturyzować ścieżkę rozwoju organizacji. Sprawne zarządzanie sobą, wyznaczonymi zadaniami w czasie, czyli umiejętność *planowania* wyraża się w analizie kondycji i funkcjonowania podmiotu, jak i sytuacji rynkowej, eliminując w ten sposób pochopność we wdrażaniu z pozoru skutecznych i szybkich rozwiązań. Sprawne planowanie, ale i skuteczne realizowanie kolejnych kroków działania, rezygnowanie z obecnych korzyści na rzecz przyszłych, jest kolejnym cenionym czynnikiem w budowanym wizerunku lidera. Kompleksowe planowanie czy planowanie operacyjne świadczą o zdolności syntezy specyfiki biznesu opartej na znajomości faktów, trendów, zasad, rozumieniu sytuacji i w końcu umiejętności przetwarzania posiadanych informacji, danych. Z tym że w rankingach nie mamy możliwości pogłębionej analizy tych zdolności, ponieważ niejednokrotnie potwierdzenie ich sprowadza się do wymienienia kolejnych działań, których lider ma się podjąć. Nie opisuje się również szczegółowo ścieżki jego rozumowania, lecz skupia wyłącznie na pojedynczych zadaniach. Wizerunek pozostaje maksymalnie uproszczony – brakuje systemowego podejścia do problemów, odrzuca się lateralny sposób rozumowania, a zaznacza jedynie zaistnienie działania. Stan rozwoju zarządzanych podmiotów, jak i planowanie dalszego rozwoju biznesu przedstawia się ogólnikowo, ewentualnie uzasadnia, wymieniając ujawnione przez lidera cele, jak zamiar obecności na konkretnych rynkach zagranicznych, przeznaczenie funduszy na finansowanie inwestycji czy przejmowanie wyłącznie majątku produkcyjnego spółek.

Wypracowaniu rozwiązań i skutecznemu działaniu lidera służy *opanowanie* – w obliczu osiągnięcia sukcesu biznesowego czy w sytuacjach kryzysowych, ale i w codziennej pracy. Jednak nie każdy lider wypracował w sobie tę umiejętność, co może zostać odnotowane przez przedstawicieli mediów i chętnie rozpowszechnione. Manifestowanie jej braku, która wydaje się pożądaną w biznesie, jednak nawet przez media może pozostać uzasadnione i wytłumaczone, co nie deprecjonuje jego pozycji, a uzasadnia wagę podejmowanych przez lidera działań, które nie pozwalają zachować mu dystansu do współpracowników.

Umiejętności *artykulacji* swoich przekonań, właściwej argumentacji jest kolejną ważną zdolnością, którą wymieniano, budując wizerunek lidera, czyniąc z niej źródło osiągniętej pozycji. Z kolei ta zręczność przejawia się w umie-

jętności przekonywania do wizji, celów i zamierzeń. Dodatkowo dochodzi do wzmocnienia takiego wizerunku lidera poprzez zaznaczenie jego wyjątkowości, zakładając, że nikt poza nim nie jest w stanie zrealizować takiego zadania.

Umiejętność *przewidywania*, która wpływa na podejmowane decyzje i działania lepiej dopasowane do zmieniającego się otoczenia, jest kolejnym elementem budowy obrazu lidera. Przy czym niekiedy przewidywany sukces obarczony jest dużym ryzykiem, które on jest skłonny podjąć. Ta umiejętność przewidywania nie ogranicza się jedynie do prognozowania trendów w gospodarce czy wybranej branży, ale i do stopnia rozwoju biznesu.

Istotną umiejętnością w sferze prowadzenia biznesu jest zdolność *identyfikowania problemów* w otoczeniu oraz *dostrzeganie szans* rozwoju biznesu, rozumienie funkcjonowania organizacji, jej siły, słabości i ograniczeń, które jeśli wyeliminowane, pozwalają realizować kolejne zadania. Zdolność *stawiania kolejnych celów*, mających motywować do działania, nie zniechęcać czy powodować przeczucie odpowiedzialności, ma sprzyjać rzeczywistemu rozwojowi biznesu. Stawianie celów jasnych i rzeczowych jest integralną częścią procesu planowania działań. Czy to zamierzeń będących wyrazem osobistych aspiracji, ambicji lidera czy też uwarunkowanych kondycją podmiotu gospodarczego, rozwojem środowiska lokalnego, innymi czynnikami oddziałującymi na biznes. Niekiedy zwraca się uwagę, że cele mają służyć całemu otoczeniu, a ich realizacja może kształtować nowe standardy świadczonych usług. Wówczas stanowią podstawę oceny lidera, pokazują, że ten skupiony jest na planowaniu, zorientowany na osiąganie sukcesów i budowanie pozycji osobowej oraz rynkowej podmiotu, bez względu na opinię otoczenia. Niekiedy zamiary osadza się w ramach czasowych, co wskazuje na zintensyfikowanie aktywności lidera, determinację czy posiadanie rzeczywistego planu. Ich wielość pokazuje z jakim rozmachem lider postanawia działać lub już działa, co powinno wzbudzać podziw czytelnika. Jednak liderzy nie zawsze informują o swoich zamierzeniach, a dopiero po zrealizowanej inwestycji.

Umiejętność *dostrzegania szansy* rynkowej i wykorzystania jej uzupełnia się o zdolność gromadzenia z otoczenia oraz przetwarzania informacji ważnych dla biznesu określaną mianem *myślenia strategicznego*. Zdolność wnioskowania ma umożliwiać podejmowanie decyzji trafniejszych z punktu widzenia rozwoju biznesu. Ta świadomość konsekwencji wdrożenia strategii powstrzymuje od chaotycznego działania, pozwalając przygotować się na przewidywane wyniki poprzez uważną obserwację rynku, zachowań konsumenckich, zdobywanie informacji i analizę danych operacyjnych i finansowych. Nie każda decyzja, zmiana w funkcjonowaniu podmiotu wdrożona przez lidera, okazuje się słuszną, co również podkreśla się w prasie. Nie wpływa to jednak negatywnie na wizerunek, a urealnia jego postać.

Z kolei *budowanie niestandardowych i nieoczekiwanych* ze strony członków otoczenia *rozwiązań*, również w celach promocji biznesu, budowanie nowych

produktów/usług, ustanawianie nowych standardów działania, podjęcie zdecydowanych działań w niesprzyjających warunkach rynkowych, które lider potraktował jako przyczynę wprowadzania zmian, tłumaczy się jego kreatywnością. Ta może przejawiać się również w przekształceniu już istniejących możliwości i nadaniu im nowej roli jak angażowanie zwierzęcia do pracy w zespole.

W prasie wyróżniono również *umiejętności humanistyczne/społeczne*, a wśród nich zdolność rozumienia i słuchania ludzi, współpracy z nimi, zdolność twardych negocjacji. Budując wizerunek, podkreśla się współpracę z podmiotami gospodarczymi, jak i pojedynczymi osobami, pracę w grupie opartą na zaufaniu, ale z zastosowaniem odpowiedniego poziomu sprawowanej kontroli. Wymienia się budowanie zespołów, zarządzanie kompetencjami oraz poszanowanie podziału pracy i związanej z tym odpowiedzialności pracowników za zadania. Zaznacza się zdolności komunikowania się. Docenia dostosowanie treści i języka komunikatu do kontekstu wypowiedzi i oczekiwań grupy odbiorców przekazu, co ma potwierdzać zrozumienie przez lidera potrzeb, oczekiwań słuchaczy i zrozumienia sytuacji, w której aktualnie ten się znajduje. U jednych chwali się umiejętność dobrego wypowiadania się, u innych barwne porównania.

Wśród *umiejętności specjalistycznych* można wymienić zdolność zarządzania kierunkiem rozwoju biznesu, pomnażania majątku podmiotu gospodarczego, zarządzania finansami, restrukturyzacji finansowej i zatrudnienia, konsolidacji rynku. Przytacza się również umiejętności marketingowe oraz przedsiębiorcze, przykładowo znalezienia niszy rynkowej, wykorzystania i upowszechnienia dorobku dziedzictwa narodowego, wykorzystania potencjału podmiotu gospodarczego, ale także rynku. Budując wizerunek, wystarczy wskazać zidentyfikowaną okazję rynkową, niekoniecznie ją wykorzystać.

Wiedza

Powszechna świadomość, że wiedza, przynajmniej podstawowa w obszarze działania podejmowanego przez lidera, jak świadomość zmian rynkowych, istnienia elementów niezmiennych w biznesie, rozumienia mechanizmów rynkowych, działalności gospodarczej czy zachowania mediów, warunkuje osiągnięcie sukcesu biznesowego, prowadzi do podkreślania tego wątku także w prasie biznesowej.

Zebrać wiedzy o wybranym przedmiocie zainteresowań, potencjalnym obszarze działań, może dać początek właściwemu biznesowi, utwierdzając osobę w przekonaniu, że ta ma podstawy, by zacząć realnie działać. Liderzy sami przyznają, że wiedza na temat produktu pozwala im na osiągnięcie mistrzostwa w biznesie i świadczenie wysokiej jakości produktów lub usług, co w końcu ma wzbudzić uznanie członków otoczenia.

Wiedza, zasób intelektualny, może stanowić przewagę konkurencyjną, przez co inwestowanie w nią wydaje się zasadne. Liderzy rozumieją, że jeśli w otoczeniu chcą uchodzić za poważną konkurencję, wiedzę należy uzupełniać, poznawać reguły rządzące rynkiem, być otwartym na zmianę. Poświadczając zdolności organizacyjne, wiedzę specjalistyczną w wybranym obszarze, legitymują się kolejnymi certyfikatami. Innym razem sami dzielą się znajomością tematu, np. prezentując się w roli wykładowców akademickich.

Ich zdaniem zbieranie informacji na temat biznesu, wielkości i rodzaju źródeł jego finansowania, sytuacji rynkowej, konkurencji, mechanizmów współpracy, pozwala lepiej orientować się w wybranym temacie, ułatwia podejmowanie decyzji na temat założenia lub dalszego rozwoju biznesu. Zebrana w jednym obszarze działania, może zostać wykorzystana w innym, jeśli lider rozumie sposób, w jaki może ją wykorzystać.

Wiedza i zrozumienie aktualnej sytuacji, w której lider się znajduje, pozwala mu na decyzje związane tak samo z dalszym rozwojem biznesu, jak i ograniczeniem inwestycji, wycofaniem się z obszarów działalności o wysokim stopniu ryzyka, dokonywania zmian w działaniu. Dodatkowo świadomość o własnych ograniczeniach w zakresie kierowania i niedostatecznej wiedzy na dany temat może prowadzić do wdrożenia decyzji o wprowadzeniu zmian w strukturach organizacyjnych podmiotu gospodarczego, zrezygnowania z pewnych obszarów odpowiedzialności i przekazania ich odpowiedniejszemu z uwagi na kompetencje osobom.

Liderzy czerpią z dorobku myślicieli, ludzi biznesu, którzy odnieśli sukces. Zaadoptowane dewizy ukierunkowują ich działania. Posiadanie wiedzy specyficznej dla wybranego podmiotu gospodarczego i wiedzy specjalistycznej pozwala również na utrzymanie pozycji w kadrze zarządzającej nawet w sytuacji, gdzie nie pełni ona już najwyższego stanowiska w organizacji.

„Jarosław Bauc, były minister, dwukrotny prezes Polkomtela, wie wszystko o silnych i słabych stronach spółki; nowy właściciel woli go mieć w zarządzie” (*Forbes*, 2012, 1).

Takie osoby nadal ceni się za ich wiedzę i uznaje za cenne źródło informacji. Stąd nie zaprzestają oni nauki, przy czym nowe obszary wiedzy nie wiążą się jedynie z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi.

Wyształcenie, które stanowi element wizerunku lidera, pełni jedną z trzech funkcji:

- podstawową – warunek konieczny osiągnięcia sukcesu;
- wspierającą w rozwoju biznesu;
- uzupełniającą – w ogóle nie jest związane z obecnie wykonywaną pracą lub branżą, w której lider odnosi sukcesy.

W prasie biznesowej, w opisach związanych z edukacją przywódców regularnie pojawia się zaledwie kilka szkół wyższych szczególnie cenionych w branży edukacyjnej: Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Warszawski, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, London Business School, Politechnika Warszawska i Politechnika Śląska. W celu uzupełnienia charakterystyki liderów niekoniecznie wspomina się o kierunku studiów czy skończonej specjalności, które mają wyposażyć absolwenta w konkretne umiejętności czy obszary wiedzy, a wskazuje się jedynie szkołę. Można wnioskować, że w prasie biznesowej kierowanej do wybranego typu odbiorców zakłada się, że podanie nazwy szkoły, innym razem akronimu, ma wzbudzić respekt i szacunek czytelników do lidera. Pozycję osób w rankingach buduje się także w drodze podania stopnia naukowego czy tytułu zawodowego.

Doświadczenie

Wiedza teoretyczna i doświadczenie są komplementarne. Doświadczenie zbierane przez liderów, a prezentowane w ich charakterystykach niejednokrotnie utwierdza w przekonaniu, że właściwie i skutecznie mogą wykonywać podejmowane działania i bezpośrednio przyczynić się do rozwoju biznesu, że zasługują na osiągniętą obecnie pozycję czy zajmowane stanowisko.

Odnosząc się do aktualnych działań, za które docenia się osobę wymienioną w rankingu, niejednokrotnie przybliża się datę rozpoczęcia działalności tej osoby w branży, niekiedy uzupełniając opis o przebiegu kariery, która bezpośrednio mogła wpłynąć na osiągnięcie obecnej pozycji. Innym razem po prostu wymienia się wielość zebranego doświadczenia zawodowego, które sygnalizuje kompetencje, potencjalne wymagania, które lider ma spełniać, wszechstronność tej osoby i otwartość na kolejne wyzwania.

Niekiedy doświadczeniem lidera zdobytym w jednym zakresie uzasadnia się jego sukces w zupełnie innym obszarze, co tłumaczy się umiejętnością adaptacji i szybkiego uczenia się nowości. Brak doświadczenia w wybranym obszarze nie warunkuje bezwzględnie porażki, jak posiadanie go nie warunkuje osiągnięcia sukcesu.

Doświadczenie podkreślane w mediach podzielono według kryterium:

- miejsca – o wymiarze geograficznym, zbierane poza granicami kraju, które pozwala poszerzyć horyzonty, zidentyfikować odmienne podejście do biznesu;
- rozmiaru przedsięwzięcia – związane z wielkością transakcji, które lider miał samodzielnie realizować;
- odpowiedzialności – odwołujące się do działań na zasadzie partnerstwa biznesowego lub w imieniu przedsiębiorstw międzynarodowych, korporacji, kolosów biznesu, znaczących instytucji uznanych na rynku;
- funkcji – związanej z zajmowanym stanowiskiem, odgrywaną rolą w organizacji.

Zebrane doświadczenie podczas prac wykonywanych w ramach jednego podmiotu gospodarczego pozwala na poznanie problemów organizacyjnych w różnych jego obszarach. W sytuacji gdzie lider przeszedł całą ścieżkę kariery, na instytucję może spojrzeć systemowo. Ta możliwość identyfikowania problemów na różnych etapach ułatwia wskazanie obszarów wymagających zmian, opracowanie planów działania, dostosowania strategii.

Podobnie jak w przypadku dzielenia się wiedzą, dzielą się oni doświadczeniem, przykładowo opowiadając o historii rozwoju biznesu współpracownikom. W ten sposób nie uczą jedynie słuchaczy, ale sami dokonują analizy przypadków, interpretacji zdarzeń, wyciągają wnioski na podstawie minionych doświadczeń, starając się nie popełniać podobnych błędów w przyszłości.

Podsumowanie kategorii opisu lidera przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Kategorie opisu lidera

CECHY OSOBOWOŚCIOWE			
adaptacja	twardy charakter	odporność	demonizm
energia	cierpliwość	rzetelność	odwaga
pewność siebie	nastawienie	wiara	skromność
szybkość	do ryzyka	decyzyjność	zaangażowanie
ambicja	rozważa	odpowiedzialność	elastyczność
intuicja	uczciwość	siła	otwartość
pracowitość	czujność	wytrwałość	sprawność
			zapał
CECHY SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNE			
miejsce zamieszkania	funkcja organizacyjna	staż pracy	
prezencja: wygląd,	zamożność	zawód	
zachowanie, atrybuty	pochodzenie	wiek	
UMIEJĘTNOŚCI			
artykulacja swoich przekonań	identyfikowanie problemów w otoczeniu		
autokrytyka	innowacyjność		
budowanie niestandardowych rozwiązań	inspirowanie		
komunikowanie się	spryt		
zdolności koncepcyjne	zdobywanie i stosowanie wiedzy		
łączenie ról przywódcy i menedżera	oraz doświadczenia		
budowanie/rozwijanie biznesu	myślenie strategiczne		
budowanie wizji	opanowanie		
dostrzeganie szans rozwoju	poczucie humoru		
motywowanie	nawiązywanie i utrzymywanie		
przewidywanie	relacji międzyludzkich		
rozumienie i słuchanie ludzi	negocjowanie		

cd. tabeli 3

UMIEJĘTNOŚCI	
uczenie się	specjalistyczne:
wywieranie wpływu na innych	– konsolidowanie rynku
współpracowanie z ludźmi	– pomnażanie majątku przedsiębiorstwa
podjęmowanie ryzyka/stanowczych decyzji	– restrukturyzowanie
stawianie kolejnych celów	– zarządzanie rozwojem biznesu
przekucie pomysłów/marzeń	– zarządzanie finansami
w sukces komercyjny	
WIEDZA	
DOŚWIADCZENIE	

Źródło: opracowanie własne.

Kategorie opisu działań liderów i ich konsekwencji dla otoczenia

W prasie biznesowej do charakteryzowania działań liderów używa się kilku kategorii. Najważniejsze z nich to: wyznaczenie celów organizacyjnych, motywy i potrzeby wyzwające aktywność organizacyjną, podejście do biznesu, czyli postawy oraz postępowanie w określony sposób, a także metafory stosowane do opisów nastawienia wobec działalności biznesowej.

Zwięźle sformułowany cel

Liderzy stawiają sobie, ale i organizacjom, rozmaite cele. Sami wyznaczają drogę rozwoju, nie czekają na oddelegowanie im zadań, które traktowane bardzo osobiście mogą wręcz stanowić dla nich sens życia. Niejednokrotnie cel określa się wyzwaniem, co podnosi rangę zadania, sugeruje trudne warunki do pracy, konieczność wykazania się wiedzą, doświadczeniem, innym razem kreatywnością.

Lider przede wszystkim chce działać i działa. Jest świadomy konieczności nieustającej pracy. Wymaga wobec siebie, ale i od swoich współpracowników. Zdaje sobie sprawę, że kolejno realizowane przedsięwzięcia stanowią podstawę kolejnych inicjatyw. Tych działań nie zaprzestaje bez względu na wypominany mu wiek czy poziom złożoności i trudności zadania. Uznaje on, że niekiedy z pozoru nierealne cele, negowane przez otoczenie, z upływem czasu materializują się za sprawą podjęcia się i trwania w działaniu, co wymaga bezpośredniego zaangażowania i poświęcenia.

Marzeniami chętnie dzieli się ze współpracownikami. Chociaż tych o podłożu zawodowym potrafi zaniechać w sytuacji przemiany wewnętrznej w drodze

uświadomienia sobie zajmowanej obecnej pozycji, ale i wartości posiadanej wiedzy, którą docenił w innym obszarze działalności.

Motywy i potrzeby

Osoby typowane w rankingach zwracają uwagę na liczne potrzeby, którymi kierują się w swoim życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym. Wśród nich wymienia się potrzebę poszanowania lidera przez ludzi z otoczenia oraz wewnętrzną potrzebę twórców w kontekście budowy podmiotu gospodarczego, wykazania się instynktem rynkowym.

Motywację do działania stanowi także ciągła potrzeba rozwoju podmiotu. Jej przejawem mają być działania na rzecz zwielokrotnienia wartości kapitału, majątku spółki, czemu towarzyszy silne zorientowanie na sukces.

Poza motywacją wewnętrzną lidera na zmianę zachowania mają także wpływ czynniki zewnętrzne. Są to sugestie ze strony przedstawicieli mediów, pracowników organizacji czy członków rodziny, którzy stwierdzają, że działania lidera nie odzwierciedlają dostatecznie jego zdolności, a osiągnięcia nie zadowalają. W takich przypadkach czytelnik otrzymuje informację o niewykorzystanym potencjale lidera, co może skutecznie podtrzymać zainteresowanie wybraną osobą.

Metafory działań

W prasie biznesowej, odnośnie do obszarów związanych z koniecznością podejmowania decyzji w sytuacjach uświadomionego ryzyka, reagowanie liderów w społecznie określony sposób metaforyzuje się, nawiązując do:

- walki,
- wojny,
- gier,
- władzy,
- przygody,
- rodziny.

Zdobycie nowych rynków zbytu, ekspansję terytorialną można zapewnić w wyniku stoczonej *walki*, która jest formą konfliktu społecznego, konfrontacji jednostek w celu osiągnięcia określonego stanu rzeczy – zwiększenia udziału w rynku czy ograniczenia na nim konkurencji, poprawy warunków prawnych dla otoczenia biznesowego, zajęcia wybranej pozycji. Walkę mogą warunkować i podtrzymywać zróżnicowane czynniki: zachowanie, kondycja konkurencji oraz sytuacja ekonomiczna. Może obejmować zorganizowane działania wymierzone w wybranego konkurenta, konkretny profil konkurentów na zdefiniowanych obszarach, tylko w produkt lub usługę – w zależności od głównego celu walczącego.

Rywalizację z konkurencją uchwyconą w metaforze *wojny* opisuje się jako zaciekle dążenie do osiągnięcia pozycji czy zdobycia przedmiotu zainteresowania w drodze pokonania konkurencji. Chętnie nawiązuje się do elementów uzbrojenia i sprzętu bojowego, używanego przez wojsko, jak armaty symbolizujące nowy produkt, który ma zapewnić niepodważalny sukces czy czołgi, które pokonują większość przeszkód. W biznesie najbardziej doświadczonych liderów określa się weteranami.

W przypadku *gier* celem uczestników jest pokonanie pozostałych graczy – wyraża go wprost sam lider, ewentualnie określają go oczekiwania otoczenia. Gry odnoszą się do rywalizacji, która już się rozpoczęła, lecz pozostaje nierozstrzygnięta lub do zakończonej konfrontacji, gdzie można wyróżnić zwycięzcę, osobę, która osiągnęła najwyższą pozycję na rynku, zrealizowała zamierzone cele lub po prostu pokonała konkurentów.

Gry *karciane* cechuje ścisły zbiór zasad i zdefiniowane role. Popularną metaforą jest krupier-dealer, który w dosłownym znaczeniu odpowiada za rozdawanie kart i prowadzenie gry, natomiast w biznesie wyznacza kierunek działań. Prasa biznesowa działania biznesowe postrzega także w kategoriach gier logicznych, gdzie wygrana wymaga sprawności umysłowej lidera, a także losowych oraz hazardowych, jak ruletka. Podkreśla się rolę gier *indywidualnych* – wszystkie działania, zasługi i porażki przypisując jedynie jednej osobie, innym razem wskazuje na konieczność wykorzystania potencjału całego *zespołu*. Wówczas sukces można przypisać wielu osobom lub ponownie – wyłącznie liderowi, wykorzystując do tego metaforę kapitana drużyny.

Pojedyncze gry, w tym sportowe, dzieli się na następujące po sobie w porządku logicznym kolejne etapy zwane *rundami*. W prasie biznesowej odwołuje się do rundy mistrzowskiej, by wzmocnić przekaz na temat nielicznego grona kandydatów wytypowanych z wielu aplikantów, którzy mają potencjał do tego, by móc wygrać choćby ranking liderów biznesu.

W odniesieniu do *sportu* w prasie biznesowej znajdują się odwołania do sportów motorowych, które wskazują pierwszą pozycję startową w wyścigu w przypadkach budowania pozycji rynkowej lidera. Do opisanie relacji biznesowych i formy współpracy używa się metafory sportów drużynowych, w tym piłki nożnej. Wyścigi czy spotkania drużyn sportowych sugerują starania liderów o uzyskanie prymatu w wybranej dziedzinie biznesu.

Innym zabiegiem stosowanym w prasie biznesowej jest bezpośrednie porównanie lidera do członka drużyny sportowej. W ten sposób określany jest on jako *rozgrywający* (choć zdarza się w prasie biznesowej i *główny rozgrywający* – co nie jest właściwym określeniem, bo w sporcie drużynowym, jak piłka siatkowa, koszykówka czy futbol amerykański, wymienia się po prostu rozgrywającego), którego uważa się za jednego z najważniejszych graczy, bo to przez niego przechodzi każda akcja. Podobny wydźwięk ma odwołanie do *ligi*, do której lider ma

należeć. W sytuacji przejścia do wyższej pozycji lidera w branży umacnia się, chociaż nasuwa się pytanie, czy ponownie nie popełniono błędu. Otóż jednego ze zwycięzców rankingu uplasowano w I lidze, co w piłce nożnej w myśl art. 7 uchwały nr IX/140 z dnia 3 i 7 lipca 2008 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie organizacji rozgrywek w piłkę nożną nie określa najlepszej drużyny, a jedynie pretendującą do ekstraklasy.

Niekiedy już samo nawiązanie do jednej z zasad gry wskazuje na pozycję lidera w biznesie. I tak przywołanie pozycji *spalonej*, która zgodnie z przepisami gry 2014/2015 może określać niewłaściwe zachowanie członka drużyny piłkarskiej, powodując tym samym nagrodzenie drużyny przeciwnej rzutem wolnym, może sugerować brak wiary otoczenia, wątpliwości obserwatorów związane z działaniem lidera, co może przejawiać się w szukaniu jego następców wśród kandydatów.

Do pozostałych dwóch metafor należą metafora przygody, w której lider bierze udział, oraz rodziny. *Przygoda* jest przenośnią wszelkiego rodzaju działań. Określa ją niepewność, ale i wzbudza ciekawość, zachęca do udziału. Podobnie ma być z działalnością biznesową – inspirująca, interesująca, przyciągająca uwagę. Innymi słowy, przedsięwzięcie, w które lider ma chęć i możliwość zaangażowania swojej energii. W odniesieniu do metafory *rodziny* liderowi oraz organizacji przypisuje się konkretne role społeczne. Twórców podmiotów gospodarczych niejednokrotnie postrzega się w roli ojca, ewentualnie ojca chrzestnego. Biznes prezentuje się w ludzkiej postaci, określając go dzieckiem. W ten sposób zaznacza się zjawisko silnej współzależności, relacji opartej na wzajemności, zaufaniu i opiekuńczym nastawieniu – tak jakby lider miał dbać o kondycję organizacji, podczas gdy podmiot miał mu zagwarantować bezpieczeństwo pracy i umożliwić dalszy rozwój.

Podejście do biznesu

Wizerunek lidera buduje się na kanwie postawy przyjętej w biznesie. W końcu działanie, obok zależności od organizacji, jest kluczowym elementem w opisie lidera. Postawy, które warunkują schemat postępowania i zestaw reakcji na zmiany, obejmują: inicjatora zmian, postępu i rozwoju; eksperymentatora; ryzykanta; entuzjastę; społecznika; kreatora.

Poszczególne wizerunki liderów, bez względu na charakter rankingu czy datę jego powstania, różnią się czasami znacząco. Wszystkich jednak postrzega się jako osoby aktywne – jedni działają, by się rozwijać, inni – by przetrwać. Mówi się o nich w kategoriach romantyków, ale i ekonomistów, ujmujących osobowością, szczerych, a także pozbawionych umiejętności okazywania emocji. Dążą do celu, chcą osiągnąć więcej lub już czują się spełnieni, potrafią docenić dotychczasowe osiągnięcia. Wcześniej wizjonerzy, pozytywiści wyznający kult pracy, obecnie pragmatycy, którzy rzeczywistość oceniają na podstawie przewidywa-

nych scenariuszy rozwoju sytuacji – nie licząc na szczęście, wykluczając losowość zdarzeń, a skupiając się przede wszystkim na pracy, która ma prowadzić do osiągnięcia dobrych wyników. Jedni są o agresywnym usposobieniu, ukierunkowani na realizację wytyczonych celów, inni wyznają holistyczne podejście do życia uwzględniające dbałość o relacje z ludźmi. Chaotyczni i szybcy w działaniu lub konserwatywni i konsekwentni. Optymiści, w innych przypadkach powściągliwi racjonalisci. Są tak różni, a nadal stanowią jedność.

Postawę determinują wyznawane *poglądy* filozoficzne wyrażane w osobistych przekonaniach. I tak przekonania o kierunku rozwoju gospodarki, funkcjonalności, skuteczności, ale i celowości oferowanych usług lub produktów, trendach w rozwoju otoczenia, zmieniających się potrzebach klientów czy o podejmowanych konkretnych działaniach przez konkurencję determinują plany operacyjne, stanowią o słuszności powziętych decyzji, mogą wpłynąć na kształt strategii rozwoju biznesu. Poglądy sformalizowane w postaci dewizy, motto, motywują do działań, które mają przyczynić się do sukcesu biznesowego.

Traktując o liderach, bez medialnego echa nie uchodzą działania pozytywnie oceniane, jak i te społecznie nieakceptowane. *Etyczne* postępowanie, ale i zwracanie uwagi w mediach na brak hamulców moralnych manifestowanych przy poszczególnych inwestycjach, jak wycofanie się z postanowień definiujących kształt umowy transakcyjnej, jest od dekady elementem, który buduje wizerunek lidera. Został uwzględniony w odpowiedzi na oczekiwania społeczne i pretensje zgłaszane przez same osoby postrzegane już jako liderzy wybranych dziedzin życia. Według liderów zachowywanie się zgodnie z zasadami społecznie akceptowanymi oraz zmiana w postawie grup interesów nastawionych na pozyskiwanie pieniędzy, również w nieuczciwy sposób, z budżetu państwa przeznaczonych na pracę na rzecz ogółu społeczeństwa, pozwoliłoby na rzeczywisty rozwój ekonomiczny. Niektórzy przywódcy w widoczny sposób manifestują niechęć do transakcyjnych relacji biznesowych działających na zasadzie układów. Stawiają dobro otoczenia ponad swoje czy podmiotu gospodarczego, opowiadając się publicznie za rozwojem gospodarki, nie bacząc na ewentualne konsekwencje dla własnego biznesu. Niekiedy angażując się bezpośrednio w akcje społecznościowe, wspierają promocję dóbr narodowych, udzielają i zachęcają do udzielania pomocy materialnej potrzebującym. Potrzeba sprawiedliwości, powodowana moralnością, prowadzi również do dzielenia się sukcesami z zespołem, jeśli nie było to indywidualne osiągnięcie.

Przywiązanie do zasad, które można odnieść do postawy *konserwatywnej*, określa nielicznych liderów. Te zasady budują sami, innym razem korzystają już z istniejących reguł stosowanych w prowadzeniu biznesu. U niektórych przywiązanie do norm odnosi się do wybranych obszarów. Stronią od pochopnego działania. Dążą do zidentyfikowania potrzeb odbiorców na rynku, by zwiększyć efektywność. Skrupulatnie opracowują plany działania, analizując otoczenie, biorą pod

uwagę działania konkurencji, nie pozwalają sobie na ignorowanie pozostałych podmiotów z branży, zagrożeń czy problemów. Przy czym nie opuszcza ich zapał do pracy, również w obliczu mniej korzystnych warunków rynkowych i wysokiej konkurencji. W prasie wręcz promuje się polski zapał i przedsiębiorczość, co ma udzielać się także obcokrajowcom działającym na polskim rynku

Nie są rozrzutni, *uważnie* analizują otoczenie, szukając obszarów marnotrawstwa, ale i potencjalnych korzyści. Jednak działania prowadzą z rozmachem, konsekwentnie promując, a także inwestując w biznes, uwzględniając przy tym najdrobniejsze elementy, jak jakość materiałów promocyjnych, które źle wykonane mogłyby zaszkodzić wizerunkowi podmiotu gospodarczego. Nastawieni na wynik, w innych przypadkach na pracowników oraz partnerów biznesowych. Patrzą w przyszłość, trzymając w pamięci początki biznesu, choć nie rozpamiętują ich nieustannie, co mogłoby ograniczyć ich zdolności koncepcyjne. W działaniu dążą do *perfekcji*. Postrzegani jako profesjonalisci wyposażeni w wiedzę specjalistyczną świadczą wysoki standard wykonywanego działania z zachowaniem zasad etycznych. Nie tolerują odstępstw i uchybień, starając się minimalizować ryzyko wystąpienia zdarzeń negatywnych. W działaniu są surowi i bezwzględni. Podmiotem gospodarczym kierują według ustalonego planu, silnie i zdecydowanie, szybko podejmują decyzje. Sprawiają wrażenie, że biznes jest dla nich ważniejszy od sfery prywatnej, którą starają się temu podporządkować. Przy tym wierni własnym produktom, a także wartościom wyrażanym w postawie czy mowie – osobistym i tym propagowanym przez organizację. Choć odnotowuje się pojedyncze przypadki liderów, gdzie ci porzucając biznes, który sami współzakładali, dodatkowo deprecjonują publicznie jego pozycję rynkową.

Postawa, którą reprezentują liderzy, określona *władczą* jest zespołem zachowań wynikających z ich silnych przekonań o wpływie na otoczenie. Władzę poszczególnych osób można interpretować w kategoriach ich udziału na rynku czy obszarów odpowiedzialności. Ich wizerunek uzupełnia się o atrybuty władzy, jak korona czy perły, które w opisach liderów definiują cenione przez nich produkty, podmioty gospodarcze. W przypadkach, gdzie liderzy jawnie przyznają, że nie mają władzy, redakcja podkreśla ich wpływ na otoczenie poprzez działania osób, które korzystają z ich opinii.

W wybranych sytuacjach od lidera oczekuje się postawy o charakterze *ofensywnym*, tj. podejścia do biznesu w formie zorganizowanego ataku, który ma zapewnić zwycięstwo. Podkreśla się otwartość na nowe wyzwania i na zmiany, które bezpośrednio wpływają na ich osobisty rozwój lub wymuszają postęp w pojedynczych organizacjach. W biznesie ta otwartość przejawia się w generowaniu nowatorskich sposobów organizowania pracy, adaptowania narzędzi wcześniej niestosowanych w biznesie, również w czerpaniu pomysłów od zagranicznych sąsiadów, jak stosowanie obcych nazw podmiotów gospodarczych, ale i w zmianie postawy, zerwaniu z własnymi przekonaniami czy podjęciu działania,

choć sprzecznego z osobistymi poglądami, które ma służyć organizacji. Liderów można podzielić na tych, którzy:

- otwarcie mówią o zakresie swoich działań,
- wzbudzają zainteresowanie umiarkowanymi wypowiedziami traktującymi o planach rozwoju; niechęć do ujawniania na łamach prasy planów, kolejnych działań jest zrozumiała, ponieważ mogą stanowić o przewadze konkurencyjnej podmiotu; stąd wybrani liderzy biznesu rzadko udzielają się w mediach, o ile w ogóle, strzegąc swojej prywatności; jednak niezabieganie o obecność w mediach niekoniecznie oznacza anonimowość w biznesie;
- zdają się upubliczniać decyzje, które niekoniecznie przekonują o intencjach lidera;
- w milczeniu opracowują i realizują plany, wykonują zobowiązania, nie upubliczniając ich; są przypadki, że lider nie chce ujawnić żadnych szczegółów z przeszłości, nawet tych o zdobywanym doświadczeniu; wówczas takie zachowanie prasa biznesowa interpretuje już w kategoriach skrytości, nie zapobiegliwości.

Ich otwartość uwidacznia się także w podejściu do innych. Jedni sprawiają wrażenie sympatycznych i troskliwych, inni zdają się nie przejmować inwestorami, nie dbać o ich potrzeby, skupiając się jedynie na generowaniu zysków.

Zmiany akceptują i rozumieją konieczność ich występowania. Z własnej inicjatywy modyfikują struktury podmiotów gospodarczych, decydują się na zmianę profilu, obszarów działalności, stylu zarządzania biznesem lub oddelegowanie bieżącego zarządzania w ogóle. Czy to na skutek wniosków z dotychczas prowadzonej działalności, czy też zmian w otoczeniu, w którym funkcjonuje podmiot. Traktują je nie tylko jako źródło potencjalnych trudności, lecz szans rynkowych. Podobnie z *problemami* – mają świadomość, że trudności są nieodłącznym elementem przemian gospodarczych i kulturowych, które pozwalają weryfikować własne umiejętności i siłę. Przeciwności odbierają jako impuls do rozwoju zdolności. Liderzy również doświadczają słabych okresów w swojej zawodowej karierze – w końcu nie są w stanie przewidzieć czynników od nich niezależnych i jak każdy z nas muszą radzić sobie z zaistniałymi problemami. Jednak nie każdy umie przyznać, że problemy z zarządzaniem są wynikiem jego błędnych decyzji. Wówczas prędkiej źródeł upatruje się w niekorzystnym systemie prawnym, postawie pracowników, których sami zatrudniali, negatywnej postawie partnerów biznesowych. *Porażkę* postrzegają jako kolejną lekcję, z której należy wyciągnąć wnioski, by działać skuteczniej. Twierdzą, że ta uczy pokory i pobudza do działania. Przedmiotem analizy i lekcją są również drobne porażki, czyli takie bez większego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Do działania nie napędzają ich wyłącznie zmiany, problemy i porażki – także *sukces*. Zgodnie jednak uznają, że w prowadzeniu biznesu należy zachować powściągliwość, stąd starają się nim nie epatować. Doceniają drobne osiągnięcia,

pojedyncze wyniki współpracowników oraz znaczące względem rozmiaru transakcji i znaczenia dla otoczenia gospodarczego. Sukces dla liderów rankingów ma wiele znaczeń. Przywołując najbardziej znaczące w sferze zawodowej, wymienia się: zaufanie otoczenia do podmiotu gospodarczego, rozwój biznesu, profesjonalny i skuteczny zespół, satysfakcję z pracy. Wskazując na sukces o nieekonomicznym podłożu, sugeruje się wyższe cele i wartości przyświecające liderowi.

Źródeł sukcesu upatruje się w charakterystyce miejsca podjętej działalności biznesowej, trendach rynkowych, rozwoju technologii, wspólnie wypracowanej strategii, pracy zespołowej i konsekwencji w działaniu połączonej z determinacją wspartą osobistym zaangażowaniem lidera w realizowanie planów. Chociaż duży nakład pracy, pasja i szczere zainteresowanie działalnością lidera ma umożliwiać realizację celów z pozoru nieosiągalnych, w prasie przyznaje się, że ich osiągnięcie nie udaje się każdemu.

Każda osoba występująca w rankingach, o której cechach, umiejętnościach czy podjętych inicjatywach możemy przeczytać w prasie biznesowej, prowadzi *życie prywatne*. Traktując o sukcesach biznesowych, unika się szczegółowych opisów, a wybiera jedynie pojedyncze fakty – podobnie wygląda to w odniesieniu do życia prywatnego jednostki. Do sukcesów na polu osobistym należą: formalizacja związku, założenie rodziny, wychowanie potomstwa, możliwość realizacji pasji. Sfera ta zazwyczaj odwołuje się do osobistych zainteresowań, chociaż niejednokrotnie i te nawiązują do kompetencji oraz postawy lidera dostrzeganej w kierowaniu podmiotem gospodarczym. Zdarza się, że hobby jest właśnie pracą. Sfera prywatna, obok kondycji organizacji, stanowi tło będące wprowadzeniem do budowy pozytywnego i profesjonalnego wizerunku lidera.

Podobieństwa i różnice w wizerunku w skali globalnej

W prasie biznesowej przy budowaniu wizerunku liderów można odnaleźć porównania do obcych wzorców. Porównując zachowania liderów działających na polskim rynku z tymi na zagranicznych, dostrzega się rozmaite podobieństwa, jak zastosowanie modelu biznesowego powszechnego i aktualnie popularnego na rynku globalnym, budowanie pozycji począwszy od zbudowania kapitału po osiągnięcie władzy w biznesie, następnie politycznej czy sięganie po wzorce działań zagranicznych liderów. Tym obrazom towarzyszą również konkretne różnice. Te sprzed dekady odnoszące się bezpośrednio do kobiet, gdy ich udział w rankingach był upowszechniony, wskazują, że w Polsce udział kobiet odnotowano w tradycyjnej gospodarce (głównie sektorze finansowym), w USA, w branży wysokich technologii.

„Wiele wskazuje na to, że i w następnych latach kobiety szefujące firmom z tej branży [powierniczej] będą przewodzić naszemu rankingowi. Przez najbliższe lata udział funduszy inwestycyjnych w strukturze naszych oszczędności ma bowiem wzrosnąć do

2007 r. do 18% (sześć razy więcej niż na początku tej dekady)” (*Businessman Magazine*, 2004, 7).

„Polki upodobały sobie tradycyjną gospodarkę, zwłaszcza sektor finansowy. Inaczej dzieje się w Stanach Zjednoczonych, gdzie wszystkie rankingi najbardziej wpływowych kobiet opanowały szefowe największych firm z branży high-tech” (*Businessman Magazine*, 2001, 7).

„– Bankowość jest pociągająca dla kobiet, bo potrzebna jest tam dyscyplina, wysoka organizacja i pewien typ skrupulatności w połączeniu z umiejętnością tworzenia porządnych wizji – uważa szefowa BPH SA” (*Businessman Magazine*, 1999, 1).

W Stanach Zjednoczonych w okresie pełnienia funkcji publicznej obowiązuje zakaz utrzymywania kontaktów z członkami sfery biznesowej czy medialnej. Zezwala się jedynie na urzędowe formalne relacje. W Polsce z kolei to nieformalne relacje stanowią przewagę w przedsięwzięciach biznesowych – kolebką biznesu ma być stolica państwa, a miejsca spotkań o charakterze prywatnym w rzeczywistości szansą zawarcia umowy biznesowej. Cenionymi cechami są natomiast determinacja i doświadczenie w branży – nie efekty pracy, podczas gdy od liderów innych rynków oczekuje się wyników, etyki w biznesie i ambitnego podejścia.

Chociaż wyników nie uznaje się za wytyczną determinującą postać lidera, to pozytywne przyjęcie i zaufanie do założycieli czy reprezentantów biznesu może zostać utracone w drodze niezrealizowania zapowiadanego zysku. Również postrzegane jako bardzo rentowne przedsięwzięcia mogą doprowadzić inwestorów do strat. Jak zyski, tak i straty, mogą być szokujące i nieoczekiwane. I choć jednym z elementów wizerunku lidera jest zdolność obserwacji, analizy, wyciągania wniosków, prognozowania, to przykłady ich działań i reakcje na stan rynku wydają się przeczyć wcześniejszym opisom. W Polsce sygnały rynkowe zdaje się ignorować, oczekując, że operujące tu podmioty gospodarcze nie są podatne na czynniki zewnętrzne. Żłudne przekonanie o umiejętnościach i mocnej pozycji mija dopiero w przypadku, gdzie straty odnotowują podmioty działające na rodzimym rynku.

3.2. Społeczny świat elit

3.2.1. Sieć powiązań

Na pozycję lidera wpływają między innymi *kontakty* z wpływowymi osobami, działającymi już w obszarach jego aktywności, które przez władzę i wiedzę mogą kształtować starania lidera w wybranym kierunku.

W ramach kontaktów należy wymienić te, nawiązujące do:

- sfery politycznej – parlamentarzystów i polityków, ministrów;
- biznesu – współpracowników, inwestorów, ludzi zainteresowanych procesami makroekonomicznymi;
- sfery osobistej – członków rodziny, osób, które miały poznać lidera, np. podczas prowadzonych przez niego wykładów.

Kontakty polityczne są wynikiem pełnionych funkcji politycznych, w urzędach administracji rządowej lub partii, jako doradcy prezydenta lub na skutek prowadzonej działalności biznesowej czy organizowania lub uczestnictwa – biernego bądź aktywnego – w krajowych lub międzynarodowych wydarzeniach biznesowych, jak fora ekonomiczne, seminaria, konferencje, na które zaprasza się panelistów również ze sfery politycznej. W innych sytuacjach lider finansował kampanie wyborcze polityków, z kolei jego współpracownicy pozostali urzędnikami administracji państwowej.

Pomimo że liderzy pełniący funkcje polityczne w swoich spółkach zatrudniali również innych znanych polityków z wybranych partii, to rzadko nawiązywało się do ich upodobań politycznych. W prasie biznesowej w ogóle przywołuje się nazwiska rozpoznawalne ze sfery politycznej w przypadku ich zatrudnienia w spółce kierowanej przez lidera, szczególnie gdy za sfinalizowanie umowy o pracę miał odpowiadać sam lider. Zachowania te mają charakter transakcyjny. Podtrzymywanie relacji nie jest bezpodstawne, a za taką współpracę koszty ponosi każda strona. Stąd podkreśla się, że o te kontakty szczególnie dbają liderzy, będący w fazie przygotowań do rozpoczęcia realizacji swoich projektów albo w ogóle o takie poparcie nie zabiegają, a pozostają po prostu docenieni przez pojedynczych polityków po pewnym okresie działalności.

Niekiedy w prasie biznesowej można odczytać wprost, że konkretny lider cieszy się szczególną przychylnością tych, którzy bezpośrednio są odpowiedzialni za tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, ewentualnie ugrupowania politycznego ogółem bądź, że sam o te kontakty zabiega, powodowany wiedzą na temat uprawnień i wpływu decydentów. Niejednokrotnie potwierdza się na łamach prasy, że przedsięwzięcie biznesowe lidera zależy od tego czy ten jest w stanie przekonać, wykorzystując przewagę posiadanych informacji, do swoich zamiarów konkretnego decydenta, bez którego wsparcia sukces nie jest możliwy do osiągnięcia. Podobny oddźwięk mają relacje z wizyt zagranicznych polityków w Polsce, które miałyby być bezpośrednio związane z podjęciem działań biznesowych lidera biznesu w konkretnym kierunku. Siła kontaktów politycznych ma być na tyle znacząca, że umożliwia również usunięcie niewygodnego konkurenta, oponenta.

Zdarza się, że w charakterystyce lidera redakcja neguje jednak opinie, że osiągnięcie sukcesu biznesowego jest efektem kontaktów politycznych. W innych przypadkach nie nawiązuje się do nich w ogóle, po czym podkreśla, że to nie one

wpływają na sukces lidera. I chociaż wsparcie polityczne ma w sposób znaczący ułatwiać osiągnięcie sukcesu biznesowego, nie gwarantuje go. Innym razem interesy polityczne na rachunek ekonomiczny podmiotu mają wpływać wręcz negatywnie.

Odnotowuje się przypadki kontaktów z osobami ze sfery politycznej, które uniemożliwiły liderowi objęcie stanowiska w wybranych podmiotach gospodarczych. Na osobę o wątpliwej pozycji i sile, niedostatecznie odważnej, wpływ polityczny może działać ograniczająco, blokując zdolność działania, co w konsekwencji prowadziło do utraty stanowiska. Konkretna partia polityczna aktualnie rządząca, gdy nie jest ugrupowaniem cieszącym się popularnością u lidera, może próbować ograniczać jego wpływy w środowisku biznesowym. W innych przypadkach sukces biznesowy lider uzależniał właśnie od ograniczenia państwowych wpływów i uniezależnianie się od sfery politycznej. Swoboda działania może być także rezultatem ograniczenia kontroli ze strony zarządzających grupą kapitałową, do której należy podmiot gospodarczy.

Budowaniu silnego wizerunku służą także kontakty z członkami sfery biznesowej. Zdarza się, że wytypowani w rankingach liderzy znali się wcześniej, zanim wyróżniono ich w prasie biznesowej. Już na etapie edukacji szkoły wyższej lub zaczynania kariery zawodowej, gdzie mieli pracować w tych samych podmiotach gospodarczych.

Występują liderzy, którzy nie tylko starają się nawiązać relacje biznesowe w celu osiągnięcia osobistych korzyści, ale tacy, którzy chcą integrować środowisko biznesowe, ludzi z branży lub branżą zainteresowanych, ułatwiając im w ten sposób wymianę informacji. Takie wydarzenia, uznawane za instytucję, pozytywnie wpływają na pozycję organizatora. Szczególnie docenia się liderów biznesu spoza Polski uznanych i cenionych na arenie globalnej. Spotkania tych jednostek z osobami wymienianymi w rankingu wydaje się nobilitujące, co prowadzi do umocnienia pozycji lidera i budowę profesjonalnego, cenionego w branży jego wizerunku. Podobny oddźwięk ma mieć także zasiadanie w panelu podczas konferencji branżowych. Szczególnie, gdzie takie wydarzenia łączą przedstawicieli biznesu, polityki i mediów, które mogą skutecznie rozpowszechnić i utrwalić wizerunek w otoczeniu.

Kontakty biznesowe, których podstawą są wspólne wartości ekonomiczne, ale i moralne, mogą przyjąć formę stowarzyszeń gospodarczych czy stanowić o przynależności do rad gospodarczych, o których jednak rzadko nadmieniają liderzy.

„Jest częstym gościem kluczowych polityków wszystkich opcji politycznych. Ale nie tylko – także członkiem Kościelnej Rady Gospodarczej, a ostatnio również zwolennikiem samorządu gospodarczego” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

Poza partnerami biznesowymi wymienia się również relacje ze współpracownikami, które ponownie określa się w kategoriach transakcyjnych regulowanych stosunkiem pracy, ewentualnie w kategoriach partnerskich, traktując ich jak przyjaciół, dla których lider gotów jest zrezygnować z innych ofert pracy czy awansu. Przy czym odmienny charakter tych relacji nie wpływa na postawę wobec dzielenia się odpowiedzialnością za osiągnięcia. Występują liderzy, którzy za podstawową jednostkę funkcjonalną w organizacji postrzegają zespół, przypisując mu całkowitą odpowiedzialność za osiągnięcie lub dzieląc z nim ten sukces, odpowiednio go gratyfikując. Nagminne jest jednak przypisywanie w całości liderowi sukcesu przez prasę. W wypowiedziach pojedynczych osób jest to także odnotowane, jednak nie tak popularne. Cytowani w rankingach liderzy znacznie chętniej dzielą się zasługami ze współpracownikami.

Zgodnie z treścią zestawień liderzy angażują do współpracy również członków rodziny. Umożliwił im to fakt założenia przez nich osobiście podmiotu gospodarczego, ewentualnie przyznawano się do polecenia krewnego do pracy. Opisując osiągnięcia liderów, nepotyzm nie wpływał negatywnie na ich pozycję. W przypadku zapewniania stanowisk członkom rodziny wyniki przez nich osiągnane przedkładało się nad więzy krwi. Z kolei rekomendacja bliskich lidera miała być potwierdzeniem trafności kolejnej podjętej przez niego decyzji, bo w przywoływanych przykładach rekomendowani zawsze spełniali oczekiwania pracodawców, a przewyższali oczekiwania otoczenia. Nadmienianie rodziny w charakterystyce lidera jest rzadkim zabiegiem, jeśli jej członkowie nie pełnią funkcji w organizacji.

Do relacji nawiązywanych przez lidera należą także te z przedsiębiorstwami medialnymi. Jedni są bezpośrednio zaangażowani w rozwój wydawców prasy biznesowej, inni wcielają się w rolę autorów materiałów prasowych publikowanych w mediach. Są i tacy, którzy dzięki prowadzonej działalności, publikują treści magazynów i lokują pisma branżowe w swoich portalach internetowych.

W niniejszej sieci powiązań należałoby nadmienić również jurorów, których opis teoretyczny zamieszczono dalej. I nie są to z pewnością wszyscy aktorzy społeczni, uczestniczący w budowaniu wizerunku lidera, ale najważniejsi wskazani w prasie przez prasę.

3.2.2. Proces stawiania się wzorcem elity

Zidentyfikowane różnice w postrzeganiu osoby uważanej za przywódcę przez prasę biznesową, widoczny brak konsensusu w prezentacji obrazu przywódcy oraz brak ujednoliconej i powszechnie akceptowanej definicji lidera w konsekwencji prowadzą do poważnych zaburzeń w społecznym procesie współtworzenia elity. Kategoria centralna, którą jest „współtworzenie elity”, opisuje zależności występujące pomiędzy kategoriami (jak „charakterystyka warstwy

społecznej”, „charakterystyka podmiotu gospodarczego”, „podejście lidera do biznesu”, „wpływ otoczenia na funkcje lidera”, „nastawienie członków otoczenia do lidera”) i pokazuje co się dzieje, gdy w procesie uczestniczą różne podmioty. Jej uwzględnienie w dalszym procesie interpretacji pozwoliło uporządkować materiał empiryczny.

Budowanie wizerunku ukazuje procesualny wymiar ludzkiego działania. Zebrany materiał badawczy, a właściwie fragmenty odwołujące się do metodologii rankingów wskazują, że proces składa się z wielu etapów i angażuje przy tym rozmaitych aktorów społecznych – *redaktorów* prasowych wspieranych przez zaproszonych przez nich *jurorów*, osoby postrzegane jako *liderzy* biznesu, pozostałych *kandydatów* na lidera, *komentatorów-specjalistów* w danej dziedzinie. Jego celem nie jest zbudowanie tożsamości osoby a zaprezentowanie jej w zaprojektowany sposób otoczeniu. Logikę procesu budowy wizerunku zaprezentowano na rysunku 4.

Rysunek 4. Logika procesu budowy wizerunku

Źródło: opracowanie własne na podstawie fragmentów metodologicznych rankingów opisanych przez redakcje *Profit*, *Forbes*, *Businessman.pl*, *Businessman Magazine*.

Kategorie służące do charakteryzowania liderów w polskiej prasie biznesowej można podzielić na statyczne lub o wydźwięku dynamicznym oraz na osobowe

lub rzeczowe (rys. 5). Perspektywa statyczna obejmuje charakteryzowanie warstwy społecznej (wskazanie cech, umiejętności, wiedzy specjalistycznej) i określanie podmiotu gospodarczego. Perspektywa dynamiczna odnosi się do opisu działań podjętych przez lidera, a także jego podejścia do biznesu. W perspektywie osobowej uwzględnia się charakterystykę elity, jak i jej postawę oraz zachowania. Z kolei w perspektywie rzeczowej opisy odnosi się do charakterystyki podmiotów gospodarczych reprezentowanych w rankingu przez lidera.

Rysunek 5. Wizerunek uzupełniony o własności

Źródło: opracowanie własne.

Teoria budowy wizerunku jest twierdzeniem o istnieniu zależności pomiędzy rodzajem informacji wykorzystanych o osobie a ich wpływem na postrzeganie tej osoby w kategoriach lidera. Zakłada, iż istotę lidera dostrzega się w sile i potencjale podmiotu gospodarczego, zaprezentowanym w prasie podejściu tej osoby do biznesu oraz cech charakteryzujących warstwę społeczną opisującą elity, tj. osoby o najwyższych wynikach w swojej klasie. Najważniejszą rolę w procesie budowy tego wizerunku pełni właściwie każdy, kto aktualnie bierze udział w przetwarzaniu informacji o danej osobie, kreacji, destrukcji i projekcji informacji w postaci gotowego wizerunku.

Stawanie się wzorcem elity

Siłę pozycji lidera w branży lub w biznesie ogółem można mierzyć. Do zróżnicowania pozycji redakcje pism biznesowych wykorzystują mierniki dostępne dla każdego użytkownika sieci internetowej. Do zmierzenia popularności lidera można wykorzystać liczbę wyników na jego temat w wybranej przeglądarce internetowej, wskaźnik cytowań jego opinii w mediach, liczbę publikowanych tam treści o nim, ilość publikowanych przez niego artykułów w pismach branżowych, zgłaszaną mu liczbę propozycji zmiany pracy. O jego mocnej pozycji w branży świadczy również fakt, że oferuje mu się zmianę pracy z uwagi na jego dokonania i zdolności, chcąc zatrudnić go w konkretnym celu.

Budowa pozycji jest czasochłonnym procesem w porównaniu z tworzeniem wizerunku lidera. Również jej fundament jest diametralnie różny – pozycję definiują realne działania, wizerunek jest relacją działań celowo zrekonstruowaną,

subiektywną rekonstrukcją fragmentu minionej rzeczywistości. Stąd liderem może zostać każda osoba, która uzyska poparcie i zainteresowanie gremium wyborczego w rankingach a mediów ogółem.

Wizerunek lidera buduje się przez słowa. Stosowanie z pozoru nieznaczących zwrotów, jak „dał już próbkę swoich umiejętności” (*Forbes*, 2010, 9), stanowi rzeczowy przekaz, który ma sugerować, że lidera definiują zdolności, które umożliwiają realizację celów. W budowaniu wizerunku, łącząc i uzupełniając jego opis licznymi umiejętnościami, buduje się wyższą pozycję, nawet wskazując jego słabości. W rankingach niepowodzenia nie są powszechnie uwypuklane, jednak taki zabieg pozwala na „uczłowieczenie” lidera. Analizując opis liderów biznesu, niejednokrotnie odnosi się wrażenie, że mamy do czynienia z jednostkami wybitnymi, o wyjątkowych predyspozycjach i intelekcie. Stąd odwołanie się do porażek, które ponoszą, pozwala czytelnikowi porównać się z podanym wizerunkiem, poszukać cech wspólnych, zbliżyć się do opisywanej postaci. Ważniejsze w opisach porażek jest to, że lider poradził sobie z nimi, aniżeli to, czego dotyczyły.

Budując wizerunek lidera, jego pozycję umacnia się także poprzez porównanie go do pozostałych przedstawicieli biznesu. Stawanie się wzorcem elity następuje w drodze najpierw oddzielenia ludzi działających w sferze biznesu od reszty społeczeństwa, a następnie wyselekcjonowania z udziałem mediów z tej grupy pojedynczych osób, które mają stanowić dla nich przykład.

W społecznym świecie elit wizerunek lidera legitymizuje przede wszystkim prasa biznesowa, przedstawiciele wybranego wcześniej gremium wyborczego, a także przedstawiciele otoczenia organizacji, których wypowiedzi cytowane przez redaktorów w rankingach mają dodatkowo uprawomocnić pozycję lidera nadaną osobie pozostającej po prostu w relacjach formalnych z jakimiś podmiotami gospodarczymi. Stawanie się wzorcem elit jest tego finalnym efektem.

Budowa wizerunku jest procesem czasochłonnym. Jego rekonstrukcja ma charakter adaptacyjny. Ścieżkę ewolucji wizerunku można przedstawić, analizując poszczególne etykiety nadawane osobom wymienianym w zestawieniach.

Pierwszy etap definiuje osobę, której wcześniej nie dostrzegano w mediach. Przyczyny mogą być rozmaite – od niechęci do wystąpień publicznych, ukierunkowanie na rozwój organizacji przedkładane nad osobistą promocję, po powierzchowne potraktowanie rankingu przez jurorów. Przykładem określeń wizerunku lidera są wówczas pseudonimy takie jak:

- beniaminek,
- nowa twarz,
- wschodząca gwiazda.

Drugi etap opisuje osobę, która udowodniła swoje umiejętności, zachęciła do siebie inwestorów, dając im poczucie gwarancji zysku, a media utwierdzają

w przekonaniu, że jej wybór spowoduje przynajmniej podtrzymanie zainteresowania czytelników. Takich liderów postrzega się w kategoriach:

- pupila, którego podejście do biznesu i realizowane inwestycje mają wzbudzać zachwyt i uznanie otoczenia;
- aktywa, tj. określenie będące rezultatem wprowadzenia za kadencji lidera podmiotu na giełdę papierów wartościowych; w tym przypadku dochodzi do jego „odczłowieczenia”; jednak metafora waloru ma utożsamiać go z trafioną inwestycją i realizowanym zyskiem, co w konsekwencji prowadzi do podtrzymania wizerunku lidera jako skutecznego profesjonalisty.

Trzeci etap nawiązuje do osoby, której nazwisko postrzega się jako przyczynę sukcesu biznesowego, swego rodzaju gwaranta zysku. Wydaje się, że miejsce w rankingu musi mieć zarezerwowane, nim rozpoczęto właściwą selekcję kandydatów na lidera. Jego wizerunek określają takie pojęcia, jak:

- gwiazda branży,
- pewniak,
- etatowy tryumfator.

Taką przemianę można odnotować zarówno w procesie rozwoju wizerunku lidera, jak i w procesie zmiany jego postawy biznesowej. Początkowo etykieta określająca negatywnie odbierane zachowanie może zostać zastąpiona pozytywnym określeniem, kontrowersyjny *biznesmen*, *schwarzcharakter* dawniej, dziś partner biznesowy.

Otóż stawanie się wzorcem elity jest wypadkową subiektywnych decyzji wyselekcjonowanych aktorów społecznych. Tylko od nich zależy kto, w jaki sposób, w jakich okolicznościach, kiedy i na jakich zasadach zostanie wyniesiony na wyżyny drabiny społecznej. Ilustracją tego jest przykład twórczości dziennikarzy prasowych, który co do zasady powinien uzasadniać wybór lidera.

„W zeszłym roku kupiła posiadłość we wsi Łysów z ruinami dworu z XVII wieku”
(*Businessman Magazine*, 2004, 7).

I nie byłoby w tym niź zaskakującego, gdyby treść miała traktować o prywatnym życiu jakiejś osoby. Jednak temat przewodni dotyczył efektywności kobiet w biznesie. Nie zastosowano tu zabiegu ramowania. Tekst wydawał się spójny, ale informacje o liderze były jedynie wtrętem w opisach podmiotu gospodarczego. Właściwie jedynie dwie kwestie w całym opisie odnosiły się do laureatki: stanowisko i zakup posiadłości niezwiązany z działalnością gospodarczą w ogóle. W takim razie, po co taka informacja – kupiła, bo miała za mały ogród, by wyremontować nieruchomość i w niej zamieszkać czy kupiła, by wynajmować lub sprzedać? A może po prostu redakcja nie miała o czym pisać, ale napisać musiała?

Rozdział 4

O podejściu prasy biznesowej do wizerunku

4.1. Kryteria stosowane do budowania rankingów liderów

Kryteria mogą być podane wprost, jednak nie zawsze. Podobnie jest z metodą budowania rankingu. Gdy redakcja podaje kryteria, niezależnie od tego czy mierzalne, czy nie, czytelnik dostaje mierniki, przez pryzmat których może ocenić kandydata czy laureatów. W rankingach, w których nie ma odniesienia do metodologii jedyne, co daje się czytelnikowi, to zapewnienie ze strony redakcji, że laureatki potwierdzają swoją pozycję, stąd wyrażone dla nich uznanie. I do takich działań wprost przyznają się wybrane redakcje, a proceder miał trwać do 2004 roku – przynajmniej w odniesieniu do kobiet. Są także przypadki, gdzie zwraca się uwagę na powielanie metodologii z poprzedniego roku, jednocześnie nie ujawnia się przebiegu konkursu i prezentuje jedynie gotowe rezultaty.

Podejście do narzędzi oceny liderów biznesu pozostaje niezunifikowane. Niezależnie od roku, w którym buduje się ranking, decyzja dotycząca mierników jest indywidualnym wyborem. Liderów poszukuje się w ramach wybranych kategorii, jak branża, dynamika wzrostu przychodów, dynamika wzrostu zysku netto czy rentowność netto, innym razem w całej gospodarce. Są to wyłącznie przedstawiciele działalności gospodarczej, innym razem również członkowie rządu, osoby o największym wpływie na rynek w kolejnym roku, nieprzewidywalne w działaniach, ale już postrzegane jako wzór do naśladowania. W innych zestawieniach kandydatów z kolei oceniano przez pryzmat największego ich wpływu na decyzje gospodarcze, podejmowane niebezpośrednio przez nich, a odnotowane w roku poprzedzającym budowanie rankingu. Pośród tych osób wymieniano:

- członków zarządów i rad nadzorczych *ważnych* podmiotów gospodarczych;
- członków organizacji biznesowych, ciał doradczych i opiniodawczych;
- osoby towarzyszące (? – nie zostało wyjaśnione przez redakcję w jakim celu i na jakich zasadach) urzędnikom państwowym w wyjazdach zagranicznych;
- beneficjentów największych zamówień publicznych, udziałowców prywatyzacji.

Mieli oni wszyscy reprezentować niekoniecznie największe organizacje, lecz ważne – niestety czytelnika pozbawiono możliwości dalszej interpretacji tego wskaźnika.

„Sięgnęliśmy do biografii osób zarządzających ważnymi, choć nie największymi – np. ze względu na wielkość obrotów – firmami” (*Businessman Magazine*, 2002, 3).

Kryteria nie są sprecyzowane, lecz jedynie ogólnie nakreślone – przyznają to same redakcje. Ich celem jest wyselekcjonowanie pojedynczych osób ze sfery ludzi biznesu (nie podaje się liczebności kandydatów). Czytelnika mają utwierdzić w przekonaniu, że osoby wymienione w rankingu są wyjątkowe i należy im się uznanie. W kanonie kryteriów znajdują się:

- umiejętności organizowania inicjatyw i polityka inwestycyjna;
- zdolność adaptacji lidera do obecnych warunków otoczenia;
- odwaga;
- przejrzystość w działaniu i wynikach finansowych;
- efektywność;
- innowacyjność;
- wizja dotycząca biznesu;
- osiągnięcia lidera z poprzedniego roku;
- umiejętność perfekcyjnego łączenia ról prywatnych z zawodowymi;
- wyjątkowy sposób, w jaki kandydat miał przyczynić się do rozwoju polskiej gospodarki;
- najbardziej liczące się panie polskiego biznesu, których wpływ na polską gospodarkę mierzy się wielkością i znaczeniem kierowanej instytucji oraz siłą osobowości kobiety;
- deklaracje (wykorzystywane i obecnie również przy ocenie postawy, zachowań polityków w ramach prowadzonych przez nich funkcji politycznych) na temat kondycji podmiotu gospodarczego i przyszłych inicjatyw.

Ewolucja kryteriów

Sposób wyboru liderów może być powtarzalny, innym razem zaleca się wprowadzenie modyfikacji na skutek propozycji własnych redakcji lub wymuszonych i koniecznych, a uwarunkowanych wpływem czynników niezależnych. Przykładowo są to: opublikowane i podane do publicznej wiadomości wyniki badań oczekiwanej postawy u kadry zarządzającej; aktualne trendy w gospodarce, jak zintensyfikowana prywatyzacja, moda na wybrane usługi, promowanie wybranych branż lub modeli biznesowych; zmiany na arenie politycznej w skali krajowej czy globalnej. Bezpośredni udział na modyfikację sposobu wyboru osób już na etapie kandydatów do wyróżnienia mają także: przekształcenie wzorca podejścia

do biznesu, dostrzeżenie wartości umiejętności strategicznego myślenia, konsekwencji w realizacji strategii czy zdolności prezentowane w zarządzaniu ludźmi.

W 2003 roku jedna z redakcji wprost upominała się o zmianę w postępowaniu osób operujących w sferze biznesu. W rezultacie uwzględniono kryterium umiejętności kierowniczych. Inny wydawca przyznał, że do 2004 roku przewodnim kryterium oceny liderów na polskim rynku była po prostu ich popularność – zainteresowanie ze strony członków otoczenia kandydatem (podtrzymywane w drodze działań polegających na budowaniu i tworzeniu pozytywnego wizerunku na zewnątrz). Stąd wraz ze wzrostem liczby publikowanych rankingów, a po upływie kilkunastu lat ich istnienia pojedyncze redakcje zaczęły aplikować wymierne kryteria do oceny kandydatów. Należą do nich dane i narzędzia analizy finansowej, czyli wskaźniki finansowe. System ocen kobiecych biznesów po raz pierwszy miał się pojawić dopiero w 2004 roku. Przy czym uwzględniano wyłącznie te kandydatki, które miały odwagę samodzielnie przekazać dane finansowe (przychody i zyski za lata 2002–2003) dotyczące sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego.

Rzeczywiste źródła pozycji

Źródła pozycji liderów biznesu wynikają z przyjętych kryteriów podanych wprost. Pozostałe wskaźniki wyboru można wskazać, wczytując się bezpośrednio w opis skonstruowanego wizerunku osoby przedstawionej w zestawieniu. Poza wylistowanymi kryteriami o wyborze lidera rankingu decydują *przekonania* i *oczekiwania* jurorów. Otóż wyposaża się ich w ogólne narzędzie metodologiczne pozbawione interpretacji. Jeśli występują mierniki wymierne, zawsze uzupełnia się je o wskaźniki jakościowe, nie podając wagi znaczenia żadnego z nich. Tym samym czytelnik nie może krytycznie odnieść się do zestawu wyłonionych liderów i zarzucić ewentualnych nieprawidłowości. Ostatecznie pozycję lidera legitymizuje się licznymi przykładami przypisywanych mu zasług, w gąszczu których traci się poczucie standaryzacji wizerunku i w konsekwencji możliwości porównania go z innymi.

Kryteriów wyboru liderów podanych nie wprost, a odgrywających równie znaczącą rolę, jest kilka. Zasadniczym wskaźnikiem jest stabilna kondycja *podmiotu gospodarczego* – jego znaczenie dla otoczenia gospodarczego lub politycznego, ugruntowana i wysoka tudzież najwyższa pozycja rynkowa w wybranym obszarze mierzona dowolnym miernikiem aktualnie zaadaptowanym przez redakcję, silna pozycja wobec konkurencji, potencjał rozwojowy. Wpływowy lider swoją pozycję zawdzięcza także przypisywanej mu ilości reprezentowanych podmiotów gospodarczych, wielkości zarządzanych aktywów, liczbie utworzonych miejsc pracy, mocy produkcyjnej. W wizerunku liderów podkreśla się również znaczenie przejrzystości w działaniach podmiotu gospodarczego. W myśl wydawców ran-

kingów, taki dobór czynników uzasadnia i mierzy jedynie podejście i postawę pojedynczej osoby – menedżera lub przedsiębiorcy, bez których podmiot w ten sposób miałby nie funkcjonować. Jednak przyjęte kryteria potwierdzają, że nie ocenia się ludzi a ich biznes! Ich skuteczność mierzy się przez pryzmat sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego, co jest przejawem znacznego uproszczenia i powierzchownego potraktowania problemu budowy wizerunku osoby fizycznej. Co więcej, kierowanie czy posiadanie podmiotu gospodarczego ma definiować postawę lidera, choćby styl negocjacyjny – to tak, jak utożsamiać umiejętności z wielkością biznesu. Z kolei profil działalności podmiotu gospodarczego ma definiować obszar, w którym lidera postrzega się za specjalistę i autorytet.

Kolejnym najpopularniejszym kryterium jest *stanowisko* oraz funkcje pełnione w podmiocie bezpośrednio związane z miejscem zajmowanym w hierarchii organizacji. Pewne wypowiedzi redakcji sugerują, że jedynie wybrane pozycje zawodowe upoważniają do pojawienia się tej osoby w zestawieniu. Najczęściej wymienia się pełnienie funkcji kierowniczej, zarządzanie podmiotem gospodarczym, prywatnym lub państwowym, dużym (przykładowo mierzonym wielkością obrotów, zdolnościami produkcyjnymi) lub ważnym (nie precyzuje się). Nadmienia się również przynależność do organizacji biznesowych/gospodarczych, jak kluby biznesowe, organizacje pracodawców.

Na rynku pracy można zidentyfikować stanowiska, których objęcie wiąże się z zakresem uprawnień pozwalającym na realny wpływ na gospodarkę, wprowadzenie zmian w otoczeniu prawnym i funkcjonowaniu podmiotów operujących na rynku. Co więcej, objęcie stanowiska nie ogranicza lidera do roli reprezentanta tegoż podmiotu. Kierując pewnymi organizacjami zrzeszającymi pojedyncze organizacje, lider pretenduje do miana reprezentanta biznesu ogółem. Zatem objęcie takiego stanowiska implikuje umocnienie się pozycji osoby, która zostaje nie tyle upoważniona do jego zajęcia, ile znalazła się dopiero na liście kandydatów, niekoniecznie formalnej, a będącej wynikiem spekulacji medialnych. Szczególnie w sytuacji, gdy nabór przeprowadza się w trudnych warunkach otoczenia gospodarczego. Tym samym odbiorców przekonuje się, że każdy kandydat cechuje się kompetencjami, które pozwolą mu na skuteczne realizowanie się w nowej roli. Zaakceptowanie wyboru kandydata przez instytucje monitorujące działalność podmiotów, jak nadzór bankowy, dodatkowo legitymizuje słuszność decyzji pracodawcy, a przynajmniej należyte przeprowadzony proces awansowania.

W skrajnych przypadkach jest to jedyny element budowy wizerunku lidera. Wówczas wizerunek przedstawia się następująco:

Imię i Nazwisko laureata rankingu

Stanowisko w Organizacji

Charakterystyka, gęsty opis podmiotu gospodarczego, w którym odnotowano brak odniesienia do pierwiastka ludzkiego.

Do etykiet uwzględnianych w rankingach, w ramach pełnionych funkcji należą takie pojęcia, jak: szef, właściciel, twórca, współtwórca, prezes, wiceprezes, członek zarządu, członek rady nadzorczej, dyrektor generalny, dyrektor zarządzający, media director, partner zarządzający, udziałowiec, wiceminister, marszałek, przewodniczący sejmowej komisji. Otóż przedmiotem zainteresowań zestawień publikowanych w prasie biznesowej są nie tylko osoby ze sfery gospodarczej, lecz także politycy, którzy mają powiązania z podmiotami gospodarczymi, a dodatkowo potwierdzony wpływ na kształtowanie otoczenia polityczno-prawnego. W selekcji kandydatów swoją hierarchię mają również stanowiska. Prywatny przedsiębiorca co do zasady zajmuje wyższą pozycję niż menedżer spółki państwowej. Gdy miejsce ma sytuacja odwrotna, to znaczy wyżej oceniono menedżera spółki państwowej, redakcja poczuwa się do obowiązku uzasadnienia swojej decyzji. Wówczas argumenty odnoszą się bezpośrednio do ugruntowanej i znaczącej pozycji podmiotu gospodarczego.

W zestawie mierników pozycji wyróżnia się także kwestię sukcesu biznesowego. *Osiągnięcia* dostrzeżone na rynku pozostają zobiektywizowane przez otoczenie. Choć jak zaznacza redakcja – sukces nie jest warunkiem koniecznym! Jego źródła, choć różne, są na tyle ogólne, że można przypisać je niejednemu liderowi. Do pozostałych zidentyfikowanych czynników sukcesu należą:

- pomysł i konsekwencja w jego wdrożeniu; pozycję takiego lidera uwiarygodnia się, podając konkretne przykłady rozwiązań biznesowych i ich implikacje – pozytywne zarówno dla niego, jak i dla otoczenia, które z usług czy produktów może i chce dobrowolnie korzystać;
- odwaga w realizacji planów i strategii;
- konkurowanie lidera, pojedynczej osoby, z zagranicznymi korporacjami na rynku krajowym lub zagranicznych; oczekiwanie co do takiego kierunku rozwoju biznesu wynikają z dokonania projekcji zakończonych już działań przypisywanych liderowi na jego przyszłe osiągnięcia; podanie przez redakcję konkretnych przykładów działań wzmacnia i legitymizuje pozycję lidera;
- umiejętność adaptacji każdego podmiotu gospodarczego rozpatrywana indywidualnie; to reakcja na zjawisko, wydarzenie, które zmotywowało do wprowadzenia zmian, w tym zrewidowania i opracowania kierunków działania w taki sposób, by umożliwić kontynuację działalności podmiotu gospodarczego;
- umiejętność wykorzystania każdych warunków rynkowych do zwiększenia przewagi konkurencyjnej; intuicja, przeczucia dotyczące szans rozwoju sfery gospodarczej, jeśli dobrze wykorzystane, stanowiły kluczowy wyróżnik kandydata;
- umiejętności koncepcyjne i polityka inwestycyjna; zdolność do wykorzystania dostępu do kapitału w celu rozwoju biznesu;

- udane projekty wyrażające profesjonalizm lidera w działaniu; spektakularne sukcesy biznesowe to takie, które wskazują kierunek działań, stanowią podsumowanie pracy nad rozwojem podmiotu, a zaskoczyły otoczenie dopracowaną formą i subtelnością w wykonaniu; pozwoliły uzyskać wysoki zwrot z zainwestowanego kapitału, niekoniecznie przy tym posiadając duże zaplecze finansowe;
- przetrwanie podmiotu gospodarczego w badanym okresie pozbawione dodatkowych warunków; ewentualnie przetrwanie, które wymagało od liderów konkretnych działań – konkurowania w skali międzynarodowej, realizowania kolejnych szans rynkowych; z uwagi na postrzeganie przez prasę sytuacji rynkowej jako trudnej, nie wymagało się od kandydatów rozwijania biznesu.

Ocena jurorów może opierać się na podstawie zrealizowanego przedsięwzięcia, jednak tak zwany sukces biznesowy niekoniecznie musi być odnotowany w chwili budowy rankingu. Określa się go na podstawie deklaracji, prognozowanych wyników. Im śmielsze życzenia, tym wyższa pozycja lidera. Taką postawę postrzega się w kategoriach wizjonera, który nie obawia się ambitnych działań. Wówczas próżno szukać rzeczowych argumentów tłumaczących opinię jurora.

Siłę i mocną pozycję lidera ocenia się także przez pryzmat konkurowania, czy podstawy do konkurowania na międzynarodowym lub na krajowym rynku z zagranicznymi podmiotami, jak i przejęcia zagranicznej konkurencji. Zdobywanie kolejnych największych rynków zbytu czy przejęcia w ogóle, nie bacząc na zmienne, jak wielkość rynku, która dla innych stanowiła realne ograniczenie, dodatkowo wzmacniają ich wiarygodność jako lidera.

Mocną pozycją w środowisku biznesowym cieszą się beneficjenci zamówień publicznych i udziałowcy prywatyzacji. *Relacje* z urzędnikami państwowymi, osobami pełniącymi funkcje polityczne, ze skarbem państwa skutecznie mogą wpływać na kształt decyzji podejmowanych przez liderów. W prasie przyznaje się, że niejednokrotnie działania liderów uzależnione są od koncepcji rządu, a pozycję biznesmena ma określać dana mu możliwość przeprowadzenia rozmowy z jego przedstawicielami. Kontakty są następstwem uczestniczenia liderów w ciałach doradczych, opiniotwórczych, pełnienia funkcji politycznych. Innym razem nieodkreślony ich charakter rozumie się jako towarzyszenie w wyjazdach zagranicznych i uczestniczenie w prywatnych uroczystościach. Uważa się, że wpływy w sferach politycznych są szczególnie istotne z uwagi na brak transparentności w procesie zamówień publicznych. Redakcje wprost wyrażają powątpiewanie w dobre praktyki liderów biznesu, postrzegając odnoszone przez nich sukcesy przez pryzmat wpływów politycznych.

4.1.1. Rola i znaczenie jurorów rankingów liderów biznesu

Chcąc zapewnić obiektywizm w rankingach, redaktorzy opracowują kryteria oceny kandydatów, na podstawie których przeprowadzają proces selekcji. Mogą zaprosić do współpracy podmiot zewnętrzny nadzorujący przebieg konkursu. W innych przypadkach oddelegowują zbudowanie zestawienia osobom niezwiązanym stosunkiem pracy z wydawnictwem – tak zwanym przedstawicielom otoczenia ekonomicznego, w tym ekonomistom, specjalistom rynku kapitałowego, bankierom, bankowcom inwestycyjnym, doradcom biznesowym, headhunterom, osobom zarządzającym największymi podmiotami gospodarczymi lub ich partnerom biznesowym, teoretykom biznesu, ekspertom wybranych nurtów, jak *human resources* czy *executive search*, co ma świadczyć o neutralności stanowiska redaktorów podpisujących się pod rankingami.

Jurorzy w swojej ocenie nierzadko w większości są zgodni. Analizując organizacje reprezentowane przez jury dowiadujemy się, że jest to grupa osób o podobnym profilu zawodowym i specjalizacji. Uważani za specjalistów rynku kapitałowego, trudniący się działaniem w obszarze nadzoru korporacyjnego, usług doradczych, obsługi przedsiębiorstw, bankowości i finansów. Popularność jurorów z wybranej gałęzi gospodarczej zostaje podyktowana strukturą rankingów. Redakcje przyznają, że szukają liderów według branży lub według zbioru branż i taki schemat może obowiązywać przez kilka lat z rzędu. Innym razem co do zasady ranking ma odzwierciedlać zmiany w gospodarce, podążać za trendami rynkowymi, stąd co roku większość liderów reprezentuje popularną w danym okresie dziedzinę.

O zakwalifikowaniu kandydata w poczet liderów biznesu decyduje entuzjazm i zaufanie jurorów wyrażone wobec wybranej osoby. To ich decyzja kształtuje pozycję jednostki w zestawieniu. Decydują także przekonania jurorów co do wartości osiągnięć podejmowanych przez lidera działań. Co więcej, podkreślenie przez lidera faktycznej kondycji podmiotu gospodarczego, gdy ta nie spełnia oczekiwań otoczenia czy publiczne przyznanie się do braku dostatecznie rozwiniętych umiejętności nie wpływają deprecjonująco na jego wizerunek. Nie musi on wyrażać pochlebstw na temat biznesu – wystarczy, że jurorzy zadecydują o tym, że lider jest lepszy i zdolniejszy niż wynika to z wypowiedzi tegoż kandydata. W takim działaniu jurorów wspierają banki finansujące inwestycje, analitycy, organizacje doradcze. Ich pozytywne opinie nie muszą zostać potwierdzone przez przykłady realnych dokonań laureata, by znaleźć się w rankingach.

Redakcje nie ingerują w zestawienia liderów lub wręcz przeciwnie – aktywnie uczestniczą w zgłaszaniu kandydatur poprzez przesyłanie jurorom gotowych list nazwisk, z których ci mają jedynie dokonać wyboru, ewentualnie uzupełnić je o swoje propozycje. Niekiedy też sami w pełni angażują się w rolę jurorów,

począwszy od zbierania informacji i opinii o ludziach ze sfery gospodarczej po ukształtowanie zestawienia.

Wybór lidera jest indywidualną decyzją jurora. Jego subiektywna ocena podlega różnym czynnikom. Na podstawie zawartości merytorycznej rankingów można wnioskować, że poza kryteriami wskazanymi przez redakcję, są to osobiste doświadczenia z kandydatami lub relacje nawiązane w drodze podjęcia pracy w ramach tej samej organizacji.

4.1.2. Podejście redakcji do budowy wizerunku lidera

Budowanie wizerunku jest procesem ciągłym. Raz skonstruowany ulega rekonstrukcji, której podejmuje się nie tylko osoba, której obraz dotyczy, lecz także każdy, kto ten wizerunek interpretuje i rozpowszechnia. Kluczowym aktorem społecznym w budowaniu go na skalę globalną są przedstawiciele mediów.

Redakcja pism biznesowych niejednokrotnie w opisach liderów, poza relacjonowanie tego, kim jest ta osoba i co, dla kogo oraz w jaki sposób wykonuje zadania, prognozuje kolejne etapy prac i możliwe kierunki przebiegu wydarzeń. Tym samym czytelnik ma wrażenie kontynuacji działań lidera, ciągłości realizowania planów, jego czynnego uczestnictwa w rozwoju biznesu. Opisy nie są szczegółowe, brak udowodnionych związków przyczynowo-skutkowych, nasycone jednak wielością konkretnych inicjatyw, problemów i przykładów zamiarów, chęci, celów do osiągnięcia. Przykłady dotyczą przewidywania budowy nowych, rozwoju lub zbycia istniejących produktów, przewidywanego udziału w rynku podmiotu gospodarczego, szukania źródeł finansowania inwestycji. Nadmienając poszczególne osiągnięcia biznesowe, redakcja niejednokrotnie przypisuje jedyny udział w przedsięwzięciu, główną rolę liderowi, twierdząc, że to na jego osobie spoczywa odpowiedzialność za działania.

„Leszek Czarnecki produkuje sieć za siecią: Open Finance, Idea Bank, Taxcare, Open Life” (*Forbes*, 2013, 1).

„Poza tym w przypadku PZU rola Klesyka była kluczowa: od negocjacji z Eureko przez wprowadzenie spółki na rynek kapitałowy po pozyskanie inwestorów” (*Forbes*, 2010, 9).

W przypadku zrealizowanych inicjatyw zaznacza się, że obecny biznes, za który doceniono lidera, nie jest ostatnim i jedynym przedsięwzięciem, co ma wzbudzić ciekawość, podtrzymać wiarę czytelnika w siłę oraz kreatywność tego lidera.

W celu wzmocnienia przekazu podaje się daty realizacji kolejnych przedsięwzięć czy fakt pozostania liderem w branży, co daje czytelnikowi prawo do rozliczenia lidera po upływie przewidywanego terminu.

„Do nasycenia rynku brakuje im – tak myślą – ok. 15 salonów. Dają sobie na to 2 lata” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

„Andrzej Podsiadło doprowadzi w roku 2004 do prywatyzacji PKO BP” (*Profit*, 2004, 1).

„Dlatego być może już w tym roku wyjdą poza granice Polski. I to od razu na wielką wodę – na zachodnie rynki. Dobrze wiedzą, że salon tej klasy może z powodzeniem funkcjonować w każdej europejskiej stolicy. Na pierwszy ogień pójdzie Berlin (dostały stamtąd ostatnio duże zamówienie), potem Wiedeń i Bruksela” (*Businessman Magazine*, 2004, 7).

Data uwiarygodnia treść rankingu, ponieważ cele określone w czasie wydają się informacją poufną, dokumentem wewnętrznym przedsiębiorstwa, o których kształcie informuje się zazwyczaj nieliczne grono osób współpracujących nad realizacją tych założeń.

Rozpisując się o przyszłych działaniach lidera, prasa uzależnia je od warunków otoczenia gospodarczego, zmian na rynkach krajowym i zagranicznych, konkurencji, postawy partnerów biznesowych. Z kolei obecne działania niedokonane ocenia się przez pryzmat z sukcesem zakończonych wcześniej inwestycji.

Redakcja może pochlebnie wypowiadać się na temat lidera, wydając pozytywne opinie na temat jego kariery zawodowej, które mają uprawomocnić wizerunek, lub przybliżając ogólne nastawienie otoczenia, jak powszechna sympatia, którą ma cieszyć się lider.

„Awans na pozycję numer jeden w dużym banku – choć należał się Lachowskiemu od lat – przyszedł w momencie, gdy BRE przeżywa niełatwy okres” (*Forbes*, 2005, 1).

Uznanie wyraża się szacunkiem okazywanym przez polityków, współpracowników czy konkurentów. Niekiedy podejście do biznesu oceniane korzystnie, argumentuje się przejawem konkretnej postawy lidera w wybranej sytuacji, jego wiedzy. Innym razem obdarzenie kogoś szacunkiem ogranicza się jedynie do zastosowania właśnie tego terminu, nie tłumacząc, czym miał być on uwarunkowany.

Uznanie, którym cieszy się lider, produkt czy dobra kondycja jego podmiotów gospodarczych wywołuje przywiązanie się do nich członków otoczenia, np. inwestorów, akcjonariuszy, udziałowców. Wzrost zaufania do lidera ułatwia mu nawiązanie współpracy biznesowej z profesjonalistami szczególnie docenianymi na rynku.

„Z powodzeniem pokierował PZU, umacniając pozycję firmy na rynku [...], a dzięki swemu autorytetowi przyciągnął do firmy najlepszych menedżerów mimo niesprzyjającego otoczenia politycznego” (*Forbes*, 2005, 11).

Wówczas jego działalność chętniej wspierają również pracownicy urzędów, monitorujący działalność podległych im jednostek, gdy mają podstawy, by sądzić, że lider rzeczywiście działa dla dobra otoczenia. Z kolei wierność i lojalność pracowników wobec niego uwidacznia się w momentach krytycznych, jak zmiana pracy, restrukturyzacja podmiotu, zmiana hierarchii w organizacji, gdzie współ-pracownicy chcą nadal towarzyszyć mu w okresie tych przemian i zmiany te czynnie wspierają.

Entuzjazm czy zaufanie jurorów wyrażone wobec wybranej osoby, jej przyszłych działań, decyduje o zakwalifikowaniu jej w poczet liderów biznesu. Opisy zawierające konkretne dokonanie lidera szczególnie pozytywnie kształtują jego wizerunek – z jednej strony podkreślają zaangażowanie i rozmach przedsięwzięcia, z drugiej zaś – stanowią rzeczowe podsumowanie historii jego kariery. Przypadki, w których wyraża się uznanie dla postawy, podejścia do biznesu, którą prezentuje lider, odnoszą się do podkreślenia jego cech osobowościowych i umiejętności. Uwidacznia się to szczególnie w sytuacji, gdzie atuty lidera zestawia się z działalnością i postawą aktualnie przyjętą przez konkurencję.

„Dlatego dopóki Sobierajowi noga się nie powinie, trudno wskazać kogoś, kto w branży finansowej przebijałby go innowacyjnością. Andrzej Klesyk, szef PZU (zrazem kolega Sobieraja z konsultingu), oraz Leszek Czarnecki (którego Getin Holding jest najbardziej podobny do Aliora) kierują znacznie większymi grupami, ale brakuje im tej dynamiki i powiewu świeżości, które wnosi na rynek Sobieraj” (*Forbes*, 2013, 1).

Lidera chwali się także w sytuacji, gdzie nie można nic pozytywnego na temat produktów reprezentowanego przez niego podmiotu powiedzieć. Wówczas redakcja stara się wzbudzić u czytelnika przekonanie, że lider nie ujawnił do końca swoich możliwości, przyznając, że oczekuje się od niego więcej i z tym oczekiwaniem pozostawia czytelników. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku, gdzie zainteresowanie wokół lidera i jego przedsięwzięć słabnie, co tłumaczy się nie spadkiem jego aktywności czy obniżoną kreatywnością, ale wpływem czynników zewnętrznych, takich jak słaba kondycja branży, wspieranie i rozwój branż, w których lider nie prowadzi działalności.

„Jeszcze w ubiegłym roku był jednym z ulubieńców prasy i to nie tylko biznesowej. Teraz zapaść na rynku nowych technologii siłą rzeczy odsunęła go w cień. Mamy nadzieję, że to tylko chwilowa »niedyspozycja«” (*Businessman Magazine*, 2001, 10).

Usprawiedliwia się także niepowodzenia, po raz kolejny wykorzystując do tego czynniki niezależne od lidera. Wówczas uczula się czytelnika, że nawet przygotowany wcześniej plan ma prawo nie powieść się przez wzgląd na otoczenie gospodarcze czy zachowania konkurentów, pomijając przy tym kwestie braku

elastyczności przywódcy w działaniu, spowolnione reakcje czy ignorowanie informacji rynkowych.

Otoczenie lidera w sposób jawny wyraża zarówno uznanie, jak i niechęć wobec niego. Jednak nawet wzmianka o postawie wzbudzającej kontrowersje, nie musi wpłynąć deprecjonująco na wizerunek tego lidera, nie powstrzymuje go od bycia jedną z najbardziej wpływowych osób w gałęzi gospodarki. Jest to uwarunkowane kontekstowo. Negatywne nastawienie może mieć różne przyczyny i niekoniecznie oznacza sprzeciwianie się niewłaściwemu postępowaniu, które nie jest aprobowane przez społeczeństwo.

„Od kiedy okazało się, że to Jacek Gruchalski wprowadzi do Polski markę Electro World – cała branża RTV AGD patrzy na niego wrogo. Wraz z ekspansją brytyjskiego giganta handlowego Dixons ceny tego sprzętu gwałtownie spadły” (*Forbes*, 2006, 1).

Niechęć wobec lidera mogą wyrażać konkurenci, postrzegając go za realne zagrożenie – jego działania określa się jako bardzo skuteczne, wyniki ocenia za co najmniej nadspodziewanie dobre, co w konsekwencji może prowadzić do spowolnienia rozwoju ich własnego biznesu lub groźbę wycofania się z rynku w ogóle. W innych sytuacjach krytyka lidera odwołuje się do czynników, które miały umożliwić mu osiągnięcie sukcesu biznesowego, jak kontakty polityczne, z których ten miał czerpać właśnie korzyści, np. w postaci podpisywanych kolejno zleceń.

Wiara i powątpiewanie w sukces

Przez pryzmat odnotowanych wcześniej w mediach doświadczeń i wyników lidera, powszechnej dobrej opinii na jego temat, otrzymanych nagród za zasługi i wyrazów uznania od otoczenia, redakcje pism biznesowych niejednokrotnie oceniają powodzenie jego nowych inicjatyw, które zostały zaplanowane i upublicznione, lecz nie rozpoczęte.

„Jeśli nie wystarczą jego 2 mld zł, to do inwestycji dobierze sobie któryś z poważnych private equity. Z nim jeszcze nikt nie stracił, więc partnerów do nowego biznesu na pewno nie zabraknie” (*Forbes*, 2011, 9).

„Dużo wskazuje na to, że środkowo-europejskim koncernem paliwowym będzie kierował Zsolt Hernádi, 43-letni prezes węgierskiej firmy MOL. Przeprowadził już bardzo udane akwizycje słowackiej firmy paliwowej Slovnaft, wygrał przetarg na chorwacką INA Industrija Nafta i Beopetrol, największą firmę dystrybucji produktów naftowych w Serbii. Za Hernádim przemawia także ponadtrzyletni staż na stanowisku prezesa, stabilność, jaką zagwarantował firmie i nieposzlakowana opinia” (*Profit*, 2004, 1).

W ten sposób, bazując jedynie na przewidywanych przyszłych rezultatach, buduje się wizerunek liderów, którzy realnie jeszcze nie wykazali się umiejętnościami, talentem czy siłą we wspomnianych obszarach działalności.

Wizerunek ulega pozytywnemu wzmocnieniu, gdy wypowiedzi są przychylne i dobrze oceniają nowe inwestycje – zakładają osiągnięcie konkretnej wysokiej pozycji w branży lub przychylają się do przewidywań lidera odnośnie do oczekiwanego w przyszłości znaczenia, prognozują wzrost zysków lub zysku w ogóle, szczególnie gdy podaje się wielomilionowe konkretne kwoty, których nie sposób zweryfikować z powodu jedynie ich prognostycznego charakteru.

„Starak od 2000 r. buduje silną grupę spółek farmaceutycznych, dążąc do objęcia pozycji lidera na rynku. Może mu się to udać, gdy Ministerstwo Skarbu Państwa ogłosi prywatyzację trzech Polf: w Warszawie, Tarchominie i Pabianicach” (*Profit*, 2004, 1).

Lider zyskuje uznanie, a jego pozytywny wizerunek ulega korzystnemu wzmocnieniu również w sytuacji, gdy za jego kadencji podmiot gospodarczy generuje zyski, wzrasta liczba klientów.

„Amaral przejął ją od Jerónimo zaledwie sześć lat temu. Biznes generował wtedy straty, w tym roku pod jego kontrolą Eurocash zarobi 78 mln złotych” (*Forbes*, 2010, 1).

Wówczas o takim liderze mówi się, że zaskoczył otoczenie. Jeśli redakcja wstrzymuje się od wyrażenia opinii na temat oceny przyszłej sytuacji lidera, nie stara się przewidywać skutków powziętych decyzji, to obecny jego wizerunek może wzmocnić, przywołując w tej sytuacji inny przykład sukcesu odniesionego przez osobę, który będzie umacniał czytelnika w przekonaniu o jej możliwościach i skuteczności. Zresztą redakcja nie musi zabiegać o przewidywanie sukcesu biznesowego. Robią to liderzy, w których wypowiedziach przytacza się potencjalny wzrost przychodów i wiarę w realizację zamierzonych celów.

Formalną ocenę biznesów kierowanych przez poszczególnych liderów legitymizuje się odwołaniem do wskaźników społecznie akceptowanych, przykładowo ceny walorów na Giełdzie Papierów Wartościowych. Mając na uwadze, że czynniki makroekonomiczne, psychologiczne i zmiany w otoczeniu rynkowym są odzwierciedlone w cenie, czytelnika wyposaża się w narzędzie weryfikacji potencjału i kondycji podmiotu gospodarczego, utwierdzając go w przekonaniu o zasłużonej pozycji lidera w rankingu.

„Ostatnim zadaniem będzie poddanie siebie i firmy ocenie rynku, czyli debiut giełdowy PGE. Ambicją Urbańskiego jest zmierzenie się z czeskim ČEZ – obecnym liderem polskiej GPW” (*Forbes*, 2008, 1).

Z założenia, by papiery wartościowe wybranego podmiotu gospodarczego mogły zostać dopuszczone do obrotu giełdowego, emitent musi spełniać szereg wymogów. Można wnioskować, że ograniczenia i warunki stawiane spółkom handlowym są jednym z narzędzi selekcji i pozycjonowania organizacji w otoczeniu rynkowym.

Niejednokrotnie autorzy rankingów pozwalają sobie na rozpowszechnianie własnych opinii. Wyrażają zachwyt, kiedy wydaje im się to zasadne, innym razem wzbudzają u czytelników niepewność, sugerując niewłaściwe działania, niestosowną postawę w wybranym kontekście.

„Teraz gra już przeciw koalicji narodowych telekomów Francji i Niemiec. Pytanie, czy wchodząc na rynek ze swoją sztandarową usługą, superszybkim dostępem do internetu, nie wyszedł na pozycję spaloną?” (*Forbes*, 2012, 1).

Wówczas wizerunek lidera zostaje zdewaluowany. Może wyrażać powątpiewanie w umiejętności lidera, ograniczoną wiedzę czy brak zdolności przetwarzania informacji. W sytuacji braku odnotowania wcześniejszych doświadczeń i sukcesów otoczenie może traktować taką osobę sceptycznie. Z tym że nastawienie otoczenia, pierwsze reakcje, wskutek osiągnięcia i zrealizowania celów mogą ulec zmianie.

„Kiedy na początku 2000 r. Dobrochna Kędzierska rozstała się z tygodnikiem »Wprost« i trafiła do Wirtualnej Polski, wielu wróżyło, że nie uda się jej przestawić z mediów tradycyjnych na elektroniczne. Sceptycy się jednak mylili. [...] Dziś Wirtualna konkuruje z PAP w zakresie szybkości obsługi np. sesji Sejmu. A to dopiero początek planów wprowadzania serwisów i transmisji” (*Businessman Magazine*, 2000, 9).

Kolejne przedsięwzięcia podejmowane przez lidera stają się powodem do wydawania opinii i osądów na temat jego kompetencji na nowo, bez względu na to jak oceniało się dotychczasową działalność lidera.

4.2. Zmiany w procesie budowy wizerunku lidera

Na przestrzeni badanego okresu, tj. ponad 25 lat, w Polsce nastąpił szereg przemian. Zmiany wystąpiły w otoczeniu kulturowym, politycznym, prawnym, społecznym, ekonomicznym i technologicznym począwszy od Obrad Okrągłego Stołu i zmiany nazwy kraju na Rzeczpospolitą Polską w Konstytucji z 1997 roku, poprzez przejście do gospodarki rynkowej, wprowadzenie podziału administracyjnego w oparciu o 16 województw, reformę systemu oświaty, po przystąpienie do Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (NATO) i Unii Europejskiej. Zmiany mogą zachodzić gwałtownie, wówczas są powszechnie dostrzegane lub

w sposób ciągły, powolny, o mniejszym zasięgu, niemal niedostrzegane w otoczeniu. Analizując sposób prezentacji liderów w polskiej prasie biznesowej, modyfikację dostrzega się i w tym obszarze.

Na dwóch kolejnych rysunkach 6, 7 i w tabeli 4 zaprezentowano zmiany w podejściu do procesu budowy wizerunku liderów. Wyższe czy nałożone na siebie figury oznaczają pojawienie się wielu rankingów liderów w tym samym roku z identycznymi wynikami. Analizie poddano trzy obszary związane z tworzeniem rankingu liderów: prezentowania lidera według płci, taksonomii jurorów i kryteriów selekcji liderów.

Jedną z istotnych zmian w prezentowaniu liderów, którą można zauważyć w analizowanym materiale badawczym, jest zmiana podejścia do kwestii płci lidera. O ile większość rankingów uwzględnia przedstawicieli obojga płci, o tyle w okresie 1992–2005 ukazało się sześć rankingów poświęconych wyłącznie kobietom. W 18 nie uwzględniono żadnej kobiety, choć pozwalały na to zasady przyjęte przy ich budowie. W kolejnych 15 wyróżniono przynajmniej jedną kobietę i jednego mężczyznę (rys. 6). Z badanych rankingów wynika, że początkowo promowane kobiety w biznesie obecnie ocenia się z zastosowaniem kryteriów przeznaczonych dla mężczyzn.

„Wypada tylko żałować, że wśród naszych bohaterów nie znalazła się żadna kobieta. Taka jest wciąż smutna prawda o naszym biznesie – nie ma w nim wielu menedżerek, które z czystym sumieniem można by zakwalifikować do grona przyszłorocznych Dyktatorów. Mam nadzieję, że ten swoisty kryzys potrwa jak najkrócej, czyli najwyżej do przyszłorocznego zestawienia” (*Forbes*, 2005, 1).

Rysunek 6. Prezentowanie lidera według płci laureata

Źródło: opracowanie własne.

Liderów spośród nieokreślonej liczby kandydatów wybiera się:
– w drodze podjęcia decyzji przez kapitułę konkursu,

- poprzez opracowanie rankingu w całości z inicjatywy i przez redakcję,
- oceniając kandydatów na liderów przez przedstawicieli otoczenia biznesowego, lub

- w procesie oceny dokonanym przez to gremium przy współpracy z redakcją.

Wyboru dokonać miała wyłącznie redakcja wybranego czasopisma biznesowego, innym razem zbudowanie zestawienia oddelegowano przedstawicielom otoczenia biznesowego – praktykom i teoretykom biznesu niezwiązanym z redakcją. Niezależny organ wyborczy ma stanowić również kapituła. Różnica pomiędzy przedstawicielami otoczenia gospodarczego a kapitułą sprowadza się przede wszystkim do liczby osób uczestniczących w procesie wyboru lidera. Przedstawiciele traktuje się jak respondentów, wysyłając im ankietę do wypełnienia. Zazwyczaj typuje się kilkadziesiąt do kilkuset osób. W skład kapituły powołuje się kilku do kilkunastu członków, natomiast sam proces wyborczy może przyjąć tu formę obrad, otwartej dyskusji.

W zebranych materiale badawczym wystąpił pojedynczy przypadek, gdzie redakcja, chcąc zaznaczyć swoją neutralność i dystans wobec budowanego zestawienia, oddelegowała to zadanie przedstawicielom otoczenia gospodarczego, którzy ostatecznie nie potrafili wskazać jednoznacznie kandydatów na lidera. Przypadek dotyczył wyboru wyłącznie wpływowych kobiet, takich, które odgrywają rolę w kształtowaniu decyzji, choć same ich nie podejmują. Zadanie okazało się na tyle trudne, że redakcja była zmuszona sfinalizować ranking według osobistych opinii na temat wybranych kobiet reprezentujących podmioty gospodarcze.

W ostatnich latach kapituła wydaje się uprawomocnić na tyle swoją pozycję, że zaprzestano eksperymentów związanych z wyborem jurorów. W niektórych przypadkach jest to hybryda przedstawicieli otoczenia biznesu i członków redakcji.

Rysunek 7. Jurorzy decydujący o wyborze laureata

Źródło: opracowanie własne.

Ewolucję w metodzie budowania rankingów dostrzeżono również w obszarze stosowanych kryteriów. W tabeli 4 zaprezentowano oficjalnie zaakceptowane czynniki, które miały mieć decydujący wpływ w procesie selekcji kandydatów. Cytaty pochodzą z części metodologicznej będącej integralną częścią rankingu lub w przypadku jej braku z komentarza od redakcji. Poza tymi nadmienionymi w uwagach od redakcji, sformalizowanymi i podanymi wprost, szereg pozostałych kryteriów omówiono w podrozdziale 4.1. W tym miejscu rozważania dotyczą wyłącznie informacji, które redakcja przekazuje czytelnikowi w sposób bezpośredni, narzucając mu w ten sposób gotową ramę interpretacyjną.

Analizując wymienione wskaźniki, można wyróżnić wymierne, niewymierne lub ich kompilację. W niektórych przypadkach podaje się gotowe uzasadnienie, w innych pozostawia czytelnika z ogólnym opisem działalności podejmowanej przez lidera lub opisem działalności i kondycji podmiotu, który ten ma reprezentować. Pośród mierników ilościowych wymienia się wielkość kierowanego podmiotu, dynamikę wzrostu przychodów, dynamikę wzrostu zysku netto, wskaźniki rentowności, zwiększenie zatrudnienia. Choć nawet z pozoru mierzalne czynniki nie są właściwie mierzalne. Brakuje informacji na temat interpretacji przyjętej definicji wielkości podmiotu czy sposobu porównywania indeksów zatrudnienia między podmiotami gospodarczymi. W przypadku mierników jakościowych redakcja stara uzasadnić się wybór lidera, podając przykłady określone jako sukces, za które należy się wyróżnienie. Z tym że sukcesy osiągnięte w toku prowadzonej działalności gospodarczej ciężko jest porównać, jeśli w ogóle jest to możliwe.

Kolejnym rodzajem mierników są te odnoszące się do działań przeszłych, już zakończonych, ewentualnie rozpoczętych, zanim podjęto opracowywanie rankingu, lecz nadal będących w toku oraz te weryfikujące czynności dopiero zamierzone (zob. tab. 4). Okazuje się, że niekoniecznie trzeba odnieść sukces biznesowy, ekonomiczny czy zawodowy, by zostać wyróżnionym, a wystarczy jedynie informować o swoich planach, ambicjach i zamiarach. A tych nie sposób rozliczyć czy odnieść do aktywności konkurencji. Przy czym warunkiem koniecznym jest zapewnienie jurorów, że cele te są niemal niemożliwe do osiągnięcia, pracochłonne, kapitałochłonne czy czasochłonne, wymagające poświęcenia i silnej osobowości. W końcu słowa niekoniecznie przekuwają się w czyny, a o tych wypowiedzianych można równie szybko zapomnieć, co w konsekwencji nie wpływa na pogorszenie wizerunku. To tak, jakby oceniać nie tyle zamiary, ile sztukę wypowiedzania się we właściwym czasie o urzekających celach. Na tyle wcześniej, by słowa uwzględniać przy ocenie kandydatów, na tyle późno, by potencjalnego kandydata nie pominąć w przygotowywanym zestawieniu.

Analizując kryteria, które odnoszą się do tego, co ma nastąpić, nasuwa się kolejna umiejętność ceniona u osób uważanych za liderów – budowanie wizji. Elokwencja lidera, która stanowi uzupełnienie jego pomysłowości i która pozwala

mu na przekazywanie obrazów tak urzekających, a jednocześnie akceptowalnych i uznanych za realne do osiągnięcia.

Tabela 4. Kryteria wyboru laureata

Data rankingu		Kryterium oceny
1992	luty	sukcesy w działalności gospodarczej i niekonwencjonalne podejście do biznesu
1999	styczeń	wielkość i znaczenie kierowanej instytucji oraz siła osobowości kobiety
2000	wrzesień	działania prowadzące w kierunku społeczeństwa informacyjnego
2001	marzec	osoby na czele najbardziej wpływowych organizacji biznesowych
	lipiec	sukces ekonomiczny
	październik	działania prowadzące w kierunku społeczeństwa informacyjnego
2002	luty	wskazania przedstawicieli, wyniki finansowe, pomysły na rozwój
	marzec	największy wpływ na decyzje, jakie podejmowano w gospodarce w ubiegłym roku
	lipiec	podejście do biznesu
2003	marzec	największy wpływ na decyzje, jakie podejmowano w gospodarce w ubiegłym roku
	lipiec	sukces zawodowy
2004	styczeń	postaci, które najwięcej zdziałają w swojej branży
	kwiecień	atraktywność przedsiębiorców i menedżerów, wartości kluczowe dla osiągnięcia trwałego sukcesu w biznesie
	maj	atraktywność, wartości kluczowe dla osiągnięcia trwałego sukcesu w biznesie
	lipiec	dynamika wzrostu przychodów i zysków, rentowność netto, subiektywna ocena jury redakcyjnego osiągnięć ostatniego roku
2005	styczeń	plany laureatów, skala wyzwań, które stawiają
	kwiecień	wyniki finansowe, strategia działania, wizja rozwoju, etyka w biznesie, rola prezesa-lidera w organizacji
	lipiec	dynamika wzrostu przychodów i zysków, rentowność netto, innowacyjny charakter działalności, zwiększenie zatrudnienia w ciągu ocenianego okresu, pomysły na rozwój biznesu
	listopad	cechy przywódcze (wizjonerstwo, charyzma, umiejętność tworzenia twórczego zespołu) oraz zdolność przekucia tych cech w sukces firmy
2006	styczeń	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży – wyznacznikiem branży
	wrzesień	osoby, które zmieniały obraz polskiej gospodarki – wyznacznikiem umiejętności organizowania przedsięwzięć i polityka inwestycyjna

2007	styczeń	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży – wyznacznikiem branża
	wrzesień	najbardziej cenieni ludzie polskiego biznesu – wyznacznikiem spektakularne osiągnięcie
2008	luty	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży – wyznacznikiem branża
	marzec	ludzie, którzy w sposób wyjątkowy przyczynili się do rozwoju polskiej gospodarki także w kontaktach międzynarodowych
	wrzesień	najbardziej cenieni ludzie polskiego biznesu
2009–2011	styczeń	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży – wyznacznikiem branża
2009–2015	wrzesień	najbardziej cenione osoby polskiego biznesu
2012–2013	styczeń	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży – wyznacznikiem model biznesowy
2014–2015	styczeń	przedsiębiorcy, którzy najwięcej zdziałają w swojej branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanych kryteriów wyboru lidera przyjętych przez redakcje *Profit*, *Forbes*, *Businessman.pl*, *Businessman Magazine*.

Z roku na roku można obserwować zmiany w nastawieniu uczestników otoczenia od zachwyty po brak zainteresowania. Przy czym nieobecność wcześniej wybranych liderów w obecnym zestawieniu może zostać podkreślona, a ich osoba nadal uwzględniana w kategoriach elity.

„Tegoroczny ranking »Forbesa« nie pozostawił wątpliwości, kto w polskim biznesie jest najbardziej ceniony: Ryszard Krauze i Michał Sołowow. Aż dziewięciu z dwunastu naszych jurorów (czyli trzy czwarte składu) umieściło ich na swoich listach” (*Forbes*, 2007, 9).

„To obraz diametralnie inny od ubiegłorocznego. Wówczas połowę pierwszej dziesiątki stanowili ludzie, którzy na rynku kapitałowym zbijali fortuny – pierwszy był Ryszard Krauze, a tuż za nim Michał Sołowow. W tym roku zupełnie zniknęli z radaru. Bessa wpłynęła też na to, że szczególną estymą zaczęli cieszyć się przedsiębiorcy ostrożni, którzy rozwijając się samodzielnie, na giełdzie jeszcze nie zadebiutowali” (*Forbes*, 2008, 9).

„Leszek Czarnecki to rutynowany gracz i etatowy zwycięzca wszelkich rankingów. Swoją supremację w branży finansowej podkreślił nie tylko kolejnym tytułem Gracza Roku 2008. Sprawdził się również w biznesie” (*Forbes*, 2008, 1).

„Przypatrując się rankingowi, nie sposób nie zauważyć, dla kogo zabrakło w nim miejsca. To już kolejny rok, w którym nie wygrywają najwięksi polscy biznesmeni, takie gwiazdy jak Leszek Czarnecki, Michał Sołowow czy Jan Wejchert” (*Forbes*, 2009, 9).

„Jedną osobą z dużym kapitałem na liście jest Leszek Czarnecki (5. miejsce). Eksperci wyróżnili go, ponieważ w środku kryzysu umiejętnie wyprowadził na prostą Getin Bank. A nie było to wcale takie oczywiste” (*Forbes*, 2010, 9).

„Rok 2010 jest sprawdzianem dla starych liderów naszego biznesu. Dlatego w rankingu „Forbesa” spore przetasowania. Nie starczyło w nim miejsca dla postaci ze świecznika, takich jak Michał Sołowow, Jerzy Starak, Zygmunt Solorz-Żak, Jan Kulczyk czy Ryszard Krauze” (*Forbes*, 2010, 9).

„Rynek jest zachwycony innym prywatnym inwestorem branży TMT, czyli Zygmuntem Solorzem-Żakiem” (*Forbes*, 2011, 1).

„W 2011 roku Zygmunt Solorz-Żak był bezkonkurencyjny. [...] W gruncie rzeczy prawie wszyscy zwycięzcy naszego rankingu rzucają wyzwanie zagranicznym korporacjom. Wojciech Sobieraj z Alior Bankiem oraz właściciel Polpharmy Jerzy Starak robią to na krajowym podwórku” (*Forbes*, 2012, 1).

„Nie zyskały uznania poszukiwania Jana Kulczyka ropy i gazu, które sam zainteresowany podziwiał najbardziej. Nie przekonał jurorów surowcowy rajd Synthosa należącego do Michała Sołowowa, a Zygmunt Solorz, którym rok temu zachwycała się cała Polska, gdy brał się za Polkomtela, dzisiaj został już odstawiony na ławkę rezerwowych. W zapomnieniu poszedł Roman Karkosik, a także Ryszard Krauze [...]” (*Forbes*, 2012, 9).

„Roman Karkosik, Huta Batory: w 1,5 roku na HB zarobił tyle, ile go kosztowała” (*Forbes*, 2006, 9).

„To kolejny rok, gdy miejsc w naszym rankingu zabrakło dla Jana Kulczyka, Michała Sołowowa, Jerzego Staraka czy Romana Karkosika” (*Forbes*, 2011, 9).

„W zapomnieniu poszedł Roman Karkosik, a także Ryszard Krauze, którego interesy na Wschodzie wciąż nie dają oczekiwanej stopy zwrotu” (*Forbes*, 2012, 9).

Z pozoru ważne inicjatywy, duże transakcje tracą znaczenie w obliczu przedsięwzięć konkurentów. Zdaniem kreatorów rankingów mają zmieniać się również postawy prezentowane w biznesie. Opinie na temat, za co kandydaci na liderów będą zasługiwali na uznanie otoczenia, legitymizują, odwołując się do trendów na rynkach zagranicznych.

Uwidacznia się to w uzasadnieniach, jeśli takie w ogóle się zamieszcza, które informują czytelnika, dlaczego konkretna osoba nie została wyróżniona. Miejsce w rankingu nie jest dożywotnio zarezerwowane dla wybranej postaci, choć nie wyklucza się wyróżnienia wybranego kandydata kilkakrotnie. Miejsce nigdy nie pozostaje również wolne – zawsze występuje osoba, która je zajmie. Jednak wygranie rankingu niekoniecznie wpływa pozytywnie na umocnienie jego pozycji w biznesie. Przyznanie w prasie biznesowej, że kandydat, który zajął pierwszą lokatę, nie odpowiada w pełni oczekiwaniom i założeniom stawianym potencjalnemu liderowi wybranej kategorii rankingu, wpływa na wizerunek deprecjonująco.

„Zwycięstwo Rafała Dutkiewicza świadczy o mizarii w branży. Nasi jurorzy w tej kategorii mieli największe trudności ze wskazaniem graczy” (*Forbes*, 2011, 1).

Zmienność w składzie osobowym rankingów uwarunkowana jest doбором kryteriów, ale i dostrzeganych zmian w paradygmatach działania. Na wizerunek lidera mają wpływ odnotowane przez otoczenie, a podkreślane przez media, jego doświadczenia. Pasma sukcesów biznesowych, które budują i podtrzymują pozytywny wizerunek, prześladowuje widmo porażki, a ta, niekiedy pojedyncza, potrafi doprowadzić lidera do usunięcia go w cień. Nie sposób mówić o zunifikowanych źródłach porażki biznesowej, bo te mogą zależeć zarówno od czynników od nas niezależnych, jak i tych, które możemy kontrolować. Wśród czynników, które można przewidzieć wymienia się cechy osobowości liderów organizacji. Są to: ograniczona czujność lub jej brak w ogóle. I tak uznane postaci sfery biznesu schodzą z podium na skutek niespełnienia kulturowych oczekiwań w odniesieniu do wizerunku lidera związanych na przykład z brakiem zdecydowanego działania, braku adaptacji nowych rozwiązań biznesowych podyktowanych przez zmieniające się otoczenie gospodarcze, prawne, polityczne czy technologiczne, które miały doprowadzić do zachwiania kondycji podmiotu. Chociaż porażki biznesowe, które przypisuje się liderom, nie muszą od razu ich eliminować z roli nowego kandydata. Chcąc utrzymać pozytywny wizerunek w prasie biznesowej, możemy przeczytać nie o błędzie w sztuce zarządczej, a o niepowodzeniu, które po prostu może przydarzyć się każdemu.

„Na rynku Turno cieszy się sporą sympatią, uchodzi za człowieka z klasą, grającego wyjątkowo fair. Wydaje się, że inwestorzy nie pamiętają już nawet wpadki, jaka przydarzyła mu się z firmą outdoorową AMS, kiedy spóźnił się z jej sprzedażą, nie prze-czuwając załamania rynku reklamy zewnętrznej” (*Forbes*, 2006, 9).

W innych przypadkach wagę przywiązuje się nie do rodzaju słabości czy niepowodzenia, lecz do umiejętności radzenia sobie z problemami, przezwyciężania ich, wyciągnięcia wniosków i działania na nowo.

„– W biznesie trzeba umieć spadać, by nie lecieć jak kryształowa kula, ale jak gumowa piłeczka, odbić się, otrzepać i dalej zarabiać pieniądze – uważa Przemysław Schmidt, prezes firmy doradczej Trigon” (*Forbes*, 2006, 9).

„Ostatni rok był najgorszym w trzynastoletniej historii Kredyt Banku – strata sięgnęła 415,8 mln zł. – Wyciągnęliśmy wnioski – zapewnia nowa pani prezes” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

Podobnie jak przy czynnikach, które wpływają na budowanie mocnej pozycji lidera, kryteria decydujące o wykluczeniu są zróżnicowane, uwarunkowane sytuacyjnie. Można podsumować je następująco:

- brak uznania dla działań ze strony otoczenia;
- nieprzekonująca jurorów zestawień inwestycja;

- inwestycje, które nie realizują zakładanej stopy zwrotu;
- zanik zainteresowania uczestników otoczenia wybraną osobą po zrealizowanych inwestycjach;
- brak sukcesów, których nie sposób byłoby przewidzieć; takich, które miałyby zaskoczyć otoczenie; to tak, jakby przyzwyczaić się do sukcesów, które z czasem znużyły obserwatorów, którzy oczekują nieprzewidywalności, pragną być zdumieni; w tym przypadku pozycja lidera, choć osłabiona, nieodbierana jest jako słabsza;
- pasywna czy wręcz defensywna postawa lidera, która nie zapewnia dalszego rozwoju podmiotu.

Lidera, wybranego spośród kandydatów, wyróżnia kryterium niekoniecznie uniwersalne, przyjęte i narzucone jurorom w rankingu. O tym może zadecydować pojedynczy przypadek. W prasie biznesowej nie zidentyfikowano drastycznej ewolucji kryteriów. Nawet po wprowadzeniu mierników ilościowych nasuwają się wątpliwości, co do ich ilościowej natury.

4.3. Tworzenie wizerunku lidera poprzez instrument rankingu

4.3.1. Rola rankingów

Analiza materiału empirycznego wskazuje, że zdaniem redaktorów pism biznesowych publikowane przez nich rankingi odgrywają kilka ważnych ról.

Rola *informacyjna* rankingu polega na przekazywaniu wiadomości, relacjonowaniu zdarzeń. Stosując idee i przyjmując sposób postrzegania rzeczywistości przez organizacje lub społeczeństwo, sprawozdają oraz podsumowują stan rozwoju gospodarki, ewolucję ładu gospodarczego.

„Co więcej, w globalnych firmach pojęcie przywództwa nawet przeciwstawia się pojęciu kierowania. Kierowanie definiuje się tam jako »zrobienie czegoś poprzez innych«, a przywództwo jako »skłonienie innych, by chcieli coś zrobić«. W związku z tym przywództwo jest nieodłącznie powiązane z motywowaniem i wywieraniem wpływu na innych” (*Forbes*, 2005, 11).

„Dotcomy nie stoją ponad prawami ekonomii – już zdążyliśmy się pogodzić z tą prawdą, która w drugiej połowie ubiegłego roku dla wielu inwestorów, wykładających miliony dolarów na przedsięwzięcia internetowe, wierząc wyłącznie w megalomańskie zapewnienia ich twórców, była szokiem” (*Businessman Magazine*, 2001, 10).

W swoich komentarzach przybliżają i ilustrują zachodzące przemiany w procesach społecznych. Dostrzegają upowszechniające się cykle budowania kolejnych warstw społecznych, wcześniej liderów i liderów czy awansowania kobiet

na najwyższe stanowiska niezależnie od branży. Rankingi tworzą system *normatywny*. Przykładami norm społecznych są wartości obowiązujące w gospodarce czy wskazanie wartości, którymi powinni w biznesie kierować się ludzie. Propagują wybrane koncepcje, jak uczciwość w biznesie, legitymizując je dawniej obowiązującymi regułami, np. Polskim Kodeksem Honorowym z 1919 roku, który informował o zasadach honorowego postępowania (dokument stanowił poza-prawny system normatywny, był podstawą działania w Polsce międzywojennej).

„Tak jak kodeks Bozewicza obejmował ludzi honorowych, tłumacząc przy tym, kim oni są, tak słowem »biznesmen« powinniśmy określać przedsiębiorców i menedżerów o określonych cechach. Choćby takich, które bierzemy pod uwagę w tej nagrodzie” (*Businessman Magazine*, 2004, 4).

Zestawienia ludzi biznesu kształtują światopogląd czytelników, ustanawiają trendy w zachowaniach społecznych, swoim zainteresowaniem wokół wybranego tematu budują jego popularność u członków otoczenia. Liderów wartościują przez pryzmat kondycji podmiotu, ale i postawy, podejścia do biznesu. Redakcje przyznają, że to bezpośrednio one odpowiadają za promocję choćby kobiet biznesu, wcześniej niedostrzeganych na rynku, niepostrzeganych jako realnych aktywnych uczestników środowiska biznesowego, co miało się zmienić w roku 1999. Inicjują mechanizmy oceny reprezentantów polskiego biznesu. Budują pozycję osób zarządzających biznesem, wyróżniając ich w rankingu. Zarządzają wrażeniami odbiorców – nadają sens i dają czytelnikom narzędzia do rekonstruowania wizerunku liderów, procesów biznesowych oraz interpretowania rzeczywistości.

Prasa biznesowa, jak przyznają sami liderzy, może pełnić funkcję *edukacyjną*. Prezentowane treści w prasie wyjaśniają, interpretują pojęcia z zakresu nauk o zarządzaniu, organizacji, nadają sens rolaom społecznym w ramach grup społecznych, wskazują mechanizmy rynkowe, rolę technologii, funkcjonowanie biznesu, przybliżają modele ekonomiczne czy fazy systemów społeczno-gospodarczych.

„Recesja oznacza mniej projektów rekrutacyjnych, ale i nowe perspektywy przed firmami, które potrafią znaleźć menedżerów na miarę trudnych czasów. Wzrasta także zainteresowanie usługami typu outplacement (»przyjaznej redukcji«). Firmy doradcze, które znają antidotum na te problemy, nie odczuwają dekoniunktury” (*Businessman Magazine*, 2002, 7).

W prasie biznesowej popularnym zjawiskiem jest przywoływanie wniosków naukowych na temat zachowań organizacyjnych, koncepcji zachowań społecznych, kwestii przywódczych oraz badań traktujących o wyzwaniach rynkowych i menedżerskich. Treść merytoryczną rankingów liderów uzupełniają komenta-

rze osób uważanych przez redaktorów za specjalistów w wybranym obszarze. Wówczas pozwala im się interpretować pewne mechanizmy rynkowe i zachowania w biznesie.

„Prognoza dla Polski

W roku 2010 zapewne nadal będziemy obserwować na naszym rynku wyścig pomiędzy oddziałami globalnych koncernów a polskimi firmami. W tych pierwszych od początku 2009 r. trwały – podyktowane globalnymi wytycznymi – cięcia kosztów, np. w zakresie marketingu czy IT. [...] Jeśli [polskie firmy] będą racjonalnie inwestować, to w przyszłości będą mogły rozwijać się bardziej dynamicznie niż zagraniczna konkurencja.

Olga Grygier

PricewaterhouseCoopers” (*Forbes*, 2010, 1).

Po przeczytaniu tych wypowiedzi czytelnik zostaje niejako wyposażony w wiedzę na tematy z zakresu zarządzania i ekonomii, takiej jak praktyki w biznesie o zasięgu globalnym, zmiana postawy decydentów organizacyjnych, ale i otrzymuje informacje, w jaki sposób należałoby postąpić, co zrobić, by zbudować przewagę konkurencyjną, wykorzystać wpływ czynników mikro- oraz makroekonomicznych w obszarze zawodowym. Choć rady od tych osób nie są szczegółowe, a ogólne, nie są również nowatorskie ani rewolucyjne. Ponadto osoby wybrane do roli komentatorów legitymizuje się zajmowanym przez nie stanowiskiem. Jest to najwyższe stanowisko w polskich oddziałach organizacji globalnych. Brakuje jakichkolwiek odniesień do doświadczenia tej osoby czy ewentualnie posiadanej wiedzy specjalistycznej.

W prasie biznesowej zaznacza się, że rankingi stanowią *platformę do dyskusji*, miejsce wymiany poglądów i przekonań, gdzie pozwala się na swobodę komentowania i wyrażania krytycznego podejścia do tych komentarzy. Zachęca się również do interakcji, podjęcia polemiki czytelnika z redaktorem.

„Bo gdy porównano statystyki pokazujące, ile razy dana praca jest cytowana jako źródło w innym artykule naukowym, okazało się, że publikacje kobiet są wielokrotnie częściej przywoływane. Amerykanie (Amerykanki?) wysnuli więc wniosek: panowie idą w ilość, a panie w jakość. Obrzydliwy seksizm, nieprawdaż?” (*Businessman Magazine*, 2003, 7).

Co więcej, autorzy rankingów poza relacjonowaniem przebiegu sytuacji i zmian zachodzących w obszarach działalności gospodarczej samodzielnie podejmują się wnioskowania, opiniowania, prognozowania, a w końcu wskazania kierunku rozwoju zdarzeń czy ewolucji działań podejmowanych przez liderów. Instruują ich, w jaki sposób należałoby się zachować, by utrzymać sukces biznesowy i wspomóc rozwój biznesu. W innych przypadkach nawiązują do naukowych wywodów, budują twierdzenia i zaszczepiają idee, z których następnie potrafią się wycofać, powołując w danej chwili na brak danych.

„I dlatego wymyśliliśmy unikalny, niespotykany dotąd w polskiej prasie, system oceny kobiecych biznesów przez pryzmat »twardych« wskaźników, oddających tempo ich rozwoju oraz umiejętności gospodarowania firmowym majątkiem.

Wyniki są, naszym skromnym zdaniem, rewolucyjne i fenomenalne. Zwycięska 30. w niczym nie przypomina wcześniejszych zestawień. Odsłoniliśmy tę część kobiecego biznesu, która rzadko trafia na łamy prasy, a jednocześnie tę, która rozwija się ponadprzeciętnie szybko, przy bardzo wysokiej efektywności. Czy to wystarczające dowody, by postawić tezę, że najmniej szumu wokół siebie robią te panie, które osiągają najlepsze wyniki finansowe? Poczekajmy z wyciąganiem wniosków do przyszłego roku” (*Businessman Magazine*, 2004, 7).

Uzasadnianie w ten sposób zachowania redaktorów ma zapewnić czytelników o profesjonalizmie oraz rzetelności przygotowywanych treści publikowanych zestawień. Poza komentatorami zewnętrznymi i komentarzami ze strony redakcji w zestawieniach prezentuje się opinie, poglądy, wartości wymieniane przez samych liderów. W prasie biznesowej wypowiedzi liderów, choć cytowane, nie są autoryzowane. Stąd nie sposób ocenić ich prawdziwości i rzetelności przekazu.

Zawartością merytoryczną rankingów, przykładowo sprawozdając osiągnięcia konkurencji, starają się *motywować* kandydatów do działania, mobilizować osoby o potencjale zarządczym do rozwoju kierowanych przez nich podmiotów gospodarczych. Do poszukiwania rozwiązań biznesowych, które mogłyby przełożyć się na docenione na rynku osiągnięcie, zachęcają także czytelników prasy biznesowej.

„Przedstawiamy sześciu graczy rokujących największe nadzieje. Pomysł, jak doszłusować do tego towarzystwa, znajdzie Czytelniku sam” (*Forbes*, 2006, 1).

Rankingi stanowią znaczące narzędzie do budowania wizerunku lidera. Podają analizę i przewidują działania liderów biznesu w następstwie zmian w otoczeniu politycznym, gospodarczym, społeczno-kulturowym, licząc na zbudowanie sfery ludzi biznesu opartej na zdolnościach menedżerskich przekładających się na dobrą kondycję organizacji oraz wiarygodności ich, a także podmiotów gospodarczych. Niczym predyktor pożądanych zmian w zachowaniach społecznych i organizacyjnych prognozują rozwój biznesu, kierunek działań liderów, narzucając tym samym gotowe interpretacje ich postawy, co może decydować o kształtowaniu opinii na ich temat przez czytelników. Opisy wizerunku przywódców nie muszą być obszerne, nie są szczegółowe, lecz nasycone lapidarnymi przykładami. Niewymierne kryteria oceny kandydatów lub brak kryteriów w ogóle podaje w wątpliwość obiektywizm redaktorów. Stąd budowany wizerunek pojedynczych osób podlega ciągłej *legitymizacji*, co ma potwierdzać chęć redakcji do rozpowszechniania treści oddających rzeczywistość, bez próby manipulacji przekazem. Wybór laureatów tłumaczy się kryteriami ujawnianymi we fragmentach poświę-

conych metodologii zestawień. Również wypowiedziami osób o ugruntowanej pozycji zawodowej zarówno praktyków, jak i teoretyków, ludzi aktywnie uczestniczących w sferze gospodarczej, a także postaci historycznych.

„Matthew Tebeau, dyrektor zarządzający Ray & Berndtson Polska, uważa, że tę różnicę między nami i resztą świata będą się zacierać.

– Polska to wciąż rynek ewoluujący, znacznie mniej dojrzały niż amerykański czy rynki Europy Zachodniej – ocenia Tebeau. – Determinację, uznawaną w Polsce za czynnik ważniejszy nawet od efektów pracy, możemy interpretować zarówno i jako przykładanie dużo większej wagi do elastyczności niż do specjalizacji, i jako potrzebę mocnej konstrukcji psychicznej lidera” (*Forbes*, 2005, 11).

Ich stwierdzenia odpowiadają tematowi przewodniemu rankingu, potwierdzają treść przekazu opracowanego przez redaktorów na temat liderów, wpisując się w oczekiwania społeczne i kulturowe. Zestawienia i trafność przyjętych kryteriów wyboru ma uwiarygodnić również fakt, że redakcja wyróżniła liderów, którzy ich zdaniem, po roku działalności utrzymali swoją pozycję, potwierdzając tym samym słuszność założenia rankingu i pokładane w przywódcach oczekiwania.

Komentarze eksperckie są kolejnym narzędziem, które może wpłynąć na sposób postrzegania rzeczywistości przez czytelnika, budowania jego opinii, światopoglądu. Kolejnym zabiegiem, który ma uwiarygodnić przekaz i treści rozpowszechniane w rankingach, jest czerpanie danych z innych źródeł, w tym raportów międzynarodowych przedsiębiorstw konsultingowych czy artykułów publikowanych w innych periodykach branżowych.

„Sam Libicki też nieźle na niej [strategii dla Cyfrowego Polsatu] zarobił. Według badań Deloitte jego ubiegłoroczne przychody wyniosły 4,7 mln zł i była to podobno głównie premia za sukces we wprowadzaniu na GPW spółki wartiej dziś ponad 4,8 mld złotych. Analitycy szacują, że Cyfrowy w tym roku osiągnie ponad 1,3 mld zł przychodów i ok. 285 mln zł zysku, niemal potrajając wynik sprzed dwóch lat” (*Forbes*, 2009, 9).

Uwiarygodnienia swoich opinii dokonują również w drodze przywołania innych rankingów, zagranicznych, w których odnotowano podobne wnioski. W takich przypadkach także struktura zestawień i założenia, na których oparto proces wyboru liderów, przypominają gotowe wcześniej pozycje publikowane za granicą. W związku z tym można powątpiewać w obiektywność przygotowujących zestawienie i doszukiwać się jedynie kalkowania wyników. Idąc dalej, może o wizerunku lidera zdecydowano jeszcze przed wyłonieniem kandydatów, tj. dopasowano postaci do rezultatów.

Celem uprawomocnienia pozycji laureata, ale i nadania *prestżu* rankingom, przyznaje się nagrody, symboliczne odznaczenia. Ich wybór jest nieprzypadkowy, a gotową interpretację wyróżnienia przekazują autorzy konkursów. Jedne sym-

bolizują trwałość i przejrzystość w działaniach, jak szklana piramida. Inne, np. laur businessmana, nawiązują do idei twórcy nowożytnego ruchu olimpijskiego oraz propagowanych przez niego wartości: odwagi, przejrzystości, efektywności, innowacyjności, wizji. Dawniej, w antycznej Grecji i starożytnym Rzymie, laur był symbolem zwycięstwa i sławy, a wieńcem nagradzano zwycięzców igrzysk, którzy wygrali w równej walce. Perła, którą uważa się za wartościowy klejnot wysoko ceniony przez jubilerów, ma nawiązywać do osoby znakomitej, wyróżniającej się. Występują również „Oskary biznesu”. Oskar to uznana za prestiżową nagroda filmowa, która dotyczy głównie kinematografii amerykańskiej. W „Oskarach biznesu” można doszukać się próby legitymizacji gali organizowanej dla ludzi biznesu w Warszawie. Nagroda sugeruje, że zasłużone osoby uhonorowane statuetką w sposób znaczący przyczyniają się do rozwoju gospodarki, choć nie przytacza się tu kryteriów ich wyboru.

Prestiż rankingu wzrasta również poprzez rosnące zainteresowanie publikacją po stronie potencjalnych kandydatów na lidera. Wówczas redakcja musi dokonać wyboru – odrzucić jednych, przyjąć innych. Jednak te problemy, rzekome trudności z selekcją, są przyczyną satysfakcji redakcji. Według niej powinny być również powodem do zadowolenia wszystkich kandydatów. Wówczas wzrasta nie tylko pozycja rankingu, ale i docenionych w nim osób – przecież zwyciężyli w konkurencji z innymi kandydatami rozpoznawalnymi w otoczeniu biznesowym.

„Wszystkie noty przyznane przez jurorów zsumowaliśmy i w ten sposób ułożyliśmy nasz ranking. Trzeba w nim docenić wszystkich, nawet tych z ostatnich miejsc, gdyż w gąszczu innych biznesmenów to właśnie oni zostali dostrzeżeni” (*Forbes*, 2006, 9).

Podobnie z nadmienianiem przedsięwzięć, które miały zostać zrealizowane z sukcesem, a nie wzbudziły uznania, bo zidentyfikowano inne i bardziej znaczące u konkurentów. Choć czytelnik właściwie nie wie, z kim lider rywalizował, w jakich kategoriach i na podstawie jakich, czy w ogóle jakichś, kompetencji. Jednak od 1992 roku zdaje się to nie przeszkadzać, bo redakcje nie podają do wiadomości publicznej list kandydatów.

Rangę czasopisma biznesowego można ocenić przez pryzmat profilu czytelnika. Komentarze w rankingach są pisane przy założeniu pewnego poziomu posiadanej wiedzy czytelników. W tekście nie wyjaśnia się szczegółowo procesów biznesowych, nie prezentuje wizerunku i osiągnięć przywoływanych amerykańskich przedsiębiorców ani nie rozwija zastosowanych akronimów szkół wyższych. Występują przypadki, gdzie od czytelnika w sposób jawny wymaga się ogólnej wiedzy w obszarach niezwiązanych z działalnością gospodarczą w ogóle.

„Powinien być sportsmenem biznesu, zgodnie ze szlachetnym rozumieniem idei olimpizmu, głoszonych przez barona Pierre’a de Coubertin. I właśnie ktoś taki zasługuje na laury” (*Businessman Magazine*, 2005, 4).

Tych wartości nie wymieniono za pierwszym razem, a dopiero w następnym roku, gdzie po raz drugi i ostatni nawiązano do idei twórcy nowożytnego ruchu olimpijskiego, który stał się inspiracją do nadania tytułu zestawieniu liderów. Takie działanie redakcji może utwierdzić czytelników w przekonaniu, że ci stanowią grupę wybraną, o wyższej pozycji intelektualnej, ponieważ nie każda osoba zrozumie taki komunikat.

4.3.2. Wpływ otoczenia organizacji

W pracy niejednokrotnie podkreślano znaczenie wpływu otoczenia na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i postawę lidera. W końcu każda jednostka współtworzy rzeczywistość. Z kolei opis tej rzeczywistości jest relacją tego, co dokonała pojedyncza osoba. Zachwyt i uznanie ze strony członków wybranej branży działa motywująco, pozwala utwierdzić lidera w przekonaniu o jego umiejętnościach oraz wartościach, które ten jest w stanie przekuć w produkt. Bez uznania otoczenia dla działalności lidera nie sposób jest skutecznie rozwijać biznes. Budowanie dobrej opinii jest procesem długotrwałym, a można ją stracić przez jedną niewłaściwą decyzję. Co więcej, niepowodzenia konkurentów w wybranych obszarach działalności gospodarczej mogą powodować generalizowanie wizerunku pojedynczych podmiotów tej branży, tym samym dyskredytować i budzić niepewność wobec lidera, który operuje w tej samej dziedzinie gospodarki. Powątpiewają wtedy również inwestorzy, bez których trudno o szybki rozwój biznesu. Jednak w miarę upływu czasu i odnotowywanych sukcesów ich nastawienie może się zmienić, co w konsekwencji pozwala na kontynuowanie inwestycji poprzez zapewnienie przez nich środków finansowych, a tym samym wpływa pozytywnie na umocnienie pozycji lidera na rynku. Im wyższa jej pozycja rynkowa, tym chętniej prasa biznesowa czerpie z jej doświadczeń przykłady.

Otoczenie rynkowe może stanowić źródło inspiracji, powodować działanie liderów, wskazywać kierunek rozwoju. Pomysły czerpie się z rynku krajowego, ale także z międzynarodowych doświadczeń. Jednak ich implementacja nie jest dowolną aktywnością. Warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej są wynikiem ustaw, uchwał i pozostałych przepisów, kształtujących otoczenie prawne, które bezpośrednio oddziałuje również na politykę pieniężną, kursową, otoczenie technologiczne czy zachowania klientów. Również warunki ekonomiczne, aktualny stan gospodarki opisywany w kategoriach własności cyklu koniunkturalnego, subwencje i dotacje rządowe, środki finansowe przekazywane na badania i rozwój determinują strukturę wydatków inwestycyjnych podmiotów. Rolę wspierającą odgrywa również środowisko naukowe, które służy przede wszystkim produkcją wiedzy i wymianą informacji.

Liderzy otwarcie przyznają, że współpraca z zarządem jednostek administracyjnych czy po prostu ich poparcie skutecznie przyczyniają się do rozwoju pod-

miotu gospodarczego i budowania jego pozycji w branży, a niekiedy jest wręcz niezbędne. Delegacje polityków wysyłane do konkretnych podmiotów gospodarczych zapewniają również konkretne zamówienia, co podtrzymuje rozwój, jak i promocję biznesu. Chociaż otoczenie polityczne może także skutecznie uniemożliwić realizację inwestycji. Jego wpływ uwidacznia się w zmianie warunków kontraktów już po zamkniętych negocjacjach. W innych przypadkach dochodzi do manipulowania wyborcami, którzy legitymizują działania lidera, a których reakcje i emocje znajdują odzwierciedlenie w podejmowanych przez niego decyzjach.

Na podmiot gospodarczy oddziałują również partnerzy biznesowi. Ich zachwiana kondycja, niewypłacalność, implikują koszty finansowe i dla tego podmiotu. Negatywne skutki dla niego determinuje również wycofanie się banków finansujących, kolejne przedsięwzięcia, co może przekładać się w najlepszym przypadku na wstrzymanie planu inwestycyjnego, w najgorszym – na ogłoszenie jego upadłości. W końcu sukces lidera nierzadko warunkuje pozyskanie finansowania. Tymczasem tu nieocenionym wsparciem przy realizacji planów są kredytodawcy i inwestorzy.

Charakterystyka otoczenia organizacji, poza otoczeniem politycznym, prawnym czy ekonomicznym, odnosi się również do kilku przedstawicieli sieci, w tym do ustawodawców, klientów, konkurentów i wspomnianych inwestorów, których pozytywna ocena na temat działań, które dopiero mają dać oczekiwane rezultaty lub takich, które zaczęły generować już wymierne korzyści, wzmacnia pozytywny wizerunek lidera. Wówczas podkreśla się determinację przywódców oraz ich umiejętności koncepcyjne, zdolność budowania biznesu od podstaw, który do tego generuje zysk dla akcjonariuszy, a którego produkty dają satysfakcję klientom. Sami klienci stanowią źródło referencji. Istnieją branże, jak podatkowa, w których referencje szczególnie budują wiarygodność podmiotu gospodarczego i zaufanie, warunkują przyzwolenie na rozwój biznesu.

Fundament do budowania pozycji lidera ma stanowić jednak konkurencja, której opisy są mniej lub bardziej rozbudowane. Zachowanie konkurentów skutecznie może wstrzymać plany rozwoju biznesu kierowanego przez lidera. Działania, których wynikiem jest rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji na temat rzekomo podjętych decyzji w sprawie podmiotu gospodarczego, mogą utrudniać choćby pozyskanie kolejnych inwestorów. Jednak osoba wymieniana w rankingach może umocnić swoją pozycję na skutek wykorzystania luki rynkowej, którą odrzuciła konkurencja. Umiejętnie zagospodarowana szansa może prowadzić do zysków mierzonych w kategoriach zarówno materialnych, jak i niematerialnych – rozpoznawalność w branży. Pozycję można osiągnąć także w drodze usunięcia się prominentnych konkurentów na skutek rezygnacji z dalszej kariery zawodowej. Innym razem zaznacza się, że żaden podmiot nie jest w stanie wpłynąć na ograniczenie rozwoju organizacji reprezentowanej przez laureata rankingu.

Podkreślenie pojedynczych konkurentów, ich wielość czy rozpoznawalność w otoczeniu, wskazuje na popularność samego zestawienia ludzi biznesu, ale i dodatkowo wzmacnia pozycję tego, kto objął pozycję lidera. Ich opis przywołuje się w celu podkreślenia umiejętności lidera, maestrii działań, których się podjął. Także sukces lidera, który ma uwieńczyć jeszcze nierozpoczęte przedsięwzięcie, uzależnia się od zamiarów i kondycji konkurencji. Co więcej, przywołując w charakterze oponenta znaczące podmioty w branży, opisując ich wielkość, zakres przedsięwzięć czy wartość zrealizowanych inwestycji, zakłada się, że potencjał lidera jest duży, jeśli nie większy od nadmienionego rywala i w przyszłym okresie może zdominować gałąź, o ile już nie wykazał się osiągnięciami w roku poprzedzającym publikację rankingu.

W wybranych rankingach zamieszcza się także wizerunki wyłonionych kandydatów na lidera, co ma dodatkowo uwiarygodnić złożony proces wyboru zwycięzców. Tych kandydatów postrzega się w roli konkurentów w ramach budowanego zestawienia ludzi biznesu. Poziom rozwoju reprezentowanych przez nich podmiotów, relacja z realizowanych planów, ale i wskazanie przyszłego kierunku ich działań budują fundament ich przyszłego wizerunku już jako lidera. Dzięki takim opisom czytelnika wprowadza się w sferę aktualnych przemian w otoczeniu gospodarczym, pokazując jednocześnie, że obecni liderzy nie działają w próżni i by utrzymać swoją pozycję, muszą wykazać się nie mniejszymi osiągnięciami niż pozostałe jednostki w danej gałęzi gospodarki. Innym razem opisy przedsiębiorstw umożliwiają po prostu porównanie strategii lidera z pozostałymi kandydatami, przy czym kładzie się nacisk na cechy lidera, takie jak decyzyjność, odwaga w realizacji nowatorskich pomysłów, wiara w projekt sceptycznie przyjęty w otoczeniu branżowym. Pozycję laureatów legitymizuje się również w drodze opisów, które tłumaczą, dlaczego niektóre podmioty gospodarcze pretendujące do roli lidera nie zostały ostatecznie wybrane. Należy zauważyć, że w tych opisach dominują podmioty gospodarcze, nie pojedyncze osoby zarządzające.

4.4. Podsumowanie analizy materiału badawczego

Budowa wizerunku jest długotrwałym i nieustającym procesem. Jego rekonstrukcja ma charakter adaptacyjny. Treści składające się na prezentowany wizerunek można odpowiednio zaprojektować. W ich doborze prasa biznesowa kieruje się aktualnością i atrakcyjnością wyводу. Liderzy i kwestie przewodzenia cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem ludzi, a budowane cyklicznie wizerunki osób postrzeganych przez prasę za lidera zdają się odpowiedzią na to zapotrzebowanie.

Na przestrzeni badanego okresu nie odnotowano zunifikowanej definicji „lidera”, co w konsekwencji doprowadziło do braku spójności w jego charakterystyce. Co prawda znajduje się kilka elementów krytycznych wizerunku, lecz

samo pojęcie „lidera” wydaje się jedynie wynikiem społecznego porozumienia elit w prasie biznesowej reprezentowanej przez dziennikarzy prasowych, członków gremium wyborczego oraz komentatorów, których opinie miały uprawomocniać decyzję redakcji co do ostatecznego kształtu rankingów.

Na proces współtworzenia wizerunku elity liderów w świecie biznesu mają wpływ przede wszystkim cechy opisujące liderów, charakterystyka reprezentowanego i powiązanego z nimi podmiotu gospodarczego, zaprezentowane podejście lidera do biznesu, czyli jego postawa w biznesie, wpływ otoczenia na funkcje lidera oraz nastawienie członków otoczenia do postaci lidera, którzy wyrażając aprobatę lub dezaprobatę lidera, decydują o ewolucji jego wizerunku.

Rysunek 8. Synteza wyników

Źródło: opracowanie własne.

Analiza materiału empirycznego pozwoliła na zidentyfikowanie odmiennego podejścia do postrzegania i prezentowania lidera w zależności od:

- aktora społecznego,
- tematu przewodniego rankingu,
- dostępności informacji o liderze,
- relacji w sieci społecznej,
- oczekiwań kulturowych i społecznych.

Aktorzy społeczni

Budowanie wizerunku ukazuje procesualny wymiar ludzkiego działania. W kreowanie wizerunku lidera angażują się rozmaici aktorzy społeczni (Mehra i in., 2006; Wade i in., 2008). Są to: kadra kierownicza, członkowie rodziny, także

specjaliści i profesjonaliści od wizerunku. Jednym z istotnych aktorów są również media (Bligh, Kohles i Pillai, 2011). Wspólnie z liderem mogą zdecydować o tym, jak ten obraz zostanie zbudowany.

Zebrany materiał badawczy, a właściwie fragmenty odwołujące się do metodologii rankingów wskazują, że w proces tworzenia wizerunku zaangażowani są aktorzy społeczni, tacy jak: redaktorzy prasowi, jurorzy (przedstawiciele otoczenia biznesowego, tj. praktycy i teoretycy biznesu niezwiązani z redakcją), osoby postrzegane jako liderzy biznesu, pozostali kandydaci na lidera, komentatorzy-specjaliści w danej dziedzinie.

Na przestrzeni badanego okresu nie odnotowano zunifikowanej definicji „lidera”, co w konsekwencji doprowadziło do braku spójności w jego charakterystyce. Co prawda znajduje się kilka elementów krytycznych wizerunku, lecz samo pojęcie „lidera” wydaje się jedynie wynikiem społecznego porozumienia elit w prasie biznesowej reprezentowanej przez dziennikarzy prasowych, członków gremium wyborczego oraz komentatorów, których opinie miały uprawomocniać decyzję redakcji co do ostatecznego kształtu rankingów.

Temat przewodni rankingu

Redakcje przyznają, że szukają liderów według branży lub według zbioru branż i taki schemat może obowiązywać przez kilka lat z rzędu. Innym razem co do zasady ranking ma odzwierciedlać zmiany w gospodarce, podążać za trendami rynkowymi, stąd co roku większość liderów prezentuje odpowiadającą sytuacji postawę, przykładowo technokraci po czterdziestce. Również w literaturze przedmiotu wyróżnia się wizerunki, które stanowią odpowiedź na aktualne i zinstytucjonalizowane oczekiwania otoczenia: lidera-bohatera i lidera-celebrytę, których zasługi ograniczają się do obecności w środkach masowego przekazu (Morris i in., 2005) czy utworzone wizerunki liderów w kontekście, w jakim aktualnie postrzega się przywództwo – zbudowane na podstawie najpopularniejszego trendu w przywództwie (Driver, 2013).

Dostępność informacji o liderze

Budowanie wizerunku następuje w drodze codziennej komunikacji między ludźmi i wymiany informacji (Vásquez i in., 2013). Wizerunek zbudowany przez respondentów na podstawie niepełnych informacji zawartych w materiałach prasowych o organizacji kształtuje jednocześnie wizerunek ogółu podmiotów gospodarczych, operujących w ramach tej samej branży (Fombrun i Shanley, 1990). Każdy wywiad udzielony dziennikarzom, zaistnienie w rankingach publikowanych w prasie umożliwiają obserwatorom analizę obrazu przywódcy przez pryzmat rozpowszechnionych w mediach opisów sukcesów, porażek, zachowań, i wypowiedzi nierzadko uzupełnianych o narrację wskazującą emocje towarzy-

szące wypowiadającemu się liderowi. Wizerunek lidera, w zależności od tego, do której dekady czy epoki się odnosimy, może skupiać się na rozmaitych cechach osobowościowych, zdolnościach, innym razem wyłącznie na osiągnięciach. To redakcja decyduje o tym, co i w jaki sposób zaprezentuje, a następnie wybrane treści przekazuje czytelnikowi w sposób bezpośredni, narzucając mu w ten sposób gotową ramę interpretacyjną na temat postaci lidera.

Relacje w sieci społecznej

Im bardziej władczo prezentuje się lider, tym bardziej uzależniony jest od partnerów biznesowych i tych odpowiedzialnych za kreowanie jego wizerunku, także podwładnych i współpracowników (March i Weil, 2005). Dbanie o pozytywne relacje z otoczeniem organizacyjnym wpływa nie tylko na obecny wizerunek, lecz i późniejsze sukcesy, przez co łatwiej jest utrzymać osiągniętą pozycję społeczną (Treadway i in., 2009).

Na podstawie materiału empirycznego w ramach kontaktów i relacji międzyludzkich zidentyfikowano te, nawiązujące do: sfery politycznej (parlamentarzystów i polityków, ministrów), biznesu (współpracowników, inwestorów, ludzi zainteresowanych procesami makroekonomicznymi), sfery osobistej (członków rodziny). Do relacji nawiązywanych przez lidera należą także te z przedsiębiorstwami medialnymi. Jedni są bezpośrednio zaangażowani w rozwój wydawców prasy biznesowej, inni wcielają się w rolę autorów materiałów prasowych publikowanych w prasie branżowej. Są i tacy, którzy dzięki prowadzonej działalności, publikują treści magazynów i lokują pisma branżowe w swoich portalach internetowych.

W niniejszej sieci powiązań należałoby nadmienić również jurorów. Na podstawie przeanalizowanych danych można wnioskować, że o zakwalifikowaniu kandydata w poczet liderów biznesu decyduje entuzjazm i zaufanie jurorów wyrażone wobec wybranej osoby, przekonania jurorów co do wartości osiągnięć podejmowanych przez lidera działań, jak i osobiste doświadczenia jurora z kandydatami lub relacje nawiązane w drodze podjęcia pracy w ramach tej samej organizacji. Analizując profil jury, dostrzeżono, że jest to grupa osób o podobnym profilu zawodowym reprezentująca obszary rynku kapitałowego, nadzoru korporacyjnego, usług doradczych, obsługi przedsiębiorstw, bankowości i finansów. Popularność jurorów z wybranej gałęzi gospodarczej zostaje podyktowana strukturą rankingów. Dodatkowo wybór dokonany przez jurorów mają legitymować przywoływane w tekście komentarze analityków, organizacji doradczych.

Oczekiwania kulturowe i społeczne

W otoczeniu organizacji funkcjonują racjonalne mity wskazujące, w jaki sposób należy właściwie zarządzać organizacją (Meyer i Rowan, 1977). Do zinsty-

tucjonalizowanych oczekiwań wobec potencjalnych liderów należą także kompetencje zawodowe, dominacja i wiarygodność (Little, 2014). W celu interpretacji wydarzeń wykorzystujemy minione doświadczenia i wiedzę, którą czerpiemy również z opowieści. Upowszechnienie dostępu do środków masowego przekazu w skali globalnej powoduje, że oczekiwania wobec liderów stają się podobne w skali świata (Dorfman i in., 1997; Den Hartog i in., 1999).

Odpowiedź na oczekiwania społeczne można wyrazić w odgrywanych przez liderów rolach. Według redaktorów prasy biznesowej i przedstawicieli otoczenia ekonomicznego lider reprezentuje podmiot gospodarczy na zewnątrz organizacji, dbając o promowanie jej pozytywnego, wiarygodnego, profesjonalnego a przede wszystkim wartościowego wizerunku. W biznesie swoją siłę manifestują, np. w drodze sponsorowania wydarzeń, w tym sportowych o znaczeniu międzynarodowym, odgrywając przy tym rolę stratega, dla którego celem jest wzrost wartości podmiotu gospodarczego oraz negocjatora, który potrafi zachęcić pozostałe strony do rozmów w celu zaangażowania się w kolejne inwestycje. Postrzeganie lidera biznesu w roli decydenta legitymizuje jego działania związane z regulacją rynku. Dostrzegając w nim przyczynę nowych porządków oraz czynnik zmian, jego działania uznaje się za nowy element kultury organizacyjnej. Od promotora kierunku rozwoju branży i technologii oczekuje się przywódczego stylu prowadzenia biznesu, budowania trendów, nadawania tempa zmianom. Działają oni motywująco, poprzez aktywną postawę biznesową, ale i doceniając pracę członków organizacji, podkreślając ich działania. Liderzy, których działania postrzega się w kategoriach sukcesu biznesowego, budujący kolejne przedsięwzięcia, pełnią także funkcję prognostyczną, ale i dostawców nadziei. Swoją osobą mają tworzyć fundament przy ocenie poprawności decyzji. Stanowią lub powinni stanowić wzór do naśladowania, doceniani za osiągniętą pozycję w rynku, a także postawę.

Lider, który otrzymał legitymację do działania, dzielenia się wiedzą, kształtując w ten sposób ludzkie zachowania, może zostać określony instytucją, choć zdarza się to nader rzadko. W rankingach znacznie częściej po prostu przywołuje się ich opiniotwórcze wypowiedzi na temat trendów, warunków gospodarczych, dając tym samym legitymację do kształtowania opinii odbiorców. Współpracownicy-osoby, mające bezpośredni kontakt z liderem, u których ten wzbudza autorytet i zaufanie, mogą traktować go jako mentora.

Rozdział 5

Facta sunt verbis difficiliora, czyli o sprawczości słów

Kategorie opisu, za pomocą których opisywani są liderzy w rankingach publikowanych w polskiej prasie biznesowej, są trzy. W pierwszej, budując wizerunek osoby, którą mamy postrzegać jako lidera, zgodnie z technikami stosowanymi przez media wyróżniono:

- cechy osobowościowe – przykładowo ambicja, pracowitość, zaangażowanie; dzięki teorii cech (Gardner, 1989; Kirkpatrick i Locke, 1991; Stogdill, 1974) już wcześniej liderzy lub pretendenci do bycia liderem mogli kształcić w sobie odpowiednie cechy osobowościowe i umiejętności uznane za kluczowe czy wręcz niezbędne;
- cechy społeczno-demograficzne – wiek, staż pracy, zawód;
- umiejętności koncepcyjne, społeczne, specjalistyczne – choćby komunikowania czy dostrzegania szans rozwoju; posiadanie potencjału przywódczego i uzyskanie rozpoznawalności w kategorii lidera mogą umożliwić również zdolności poznawcze, w tym zdobywania, a także przetwarzania wiedzy i informacji (Mumford, Watts i Partlow, 2015);
- obszary posiadanej wiedzy – pokładane przez naśladowców zaufanie w wiedzę i doświadczenie lidera może być jedynym warunkiem umożliwiającym wdrożenie radykalnych zmian w organizacji (Yukl, 1999);
- doświadczenie zawodowe, które może pozytywnie wpływać na przykład na budowanie sieci społecznej oraz komunikację (Friedrich, Griffith i Mumford, 2016).

W drugiej kategorii zgrupowano działania podejmowane przez lidera, wynikające zarówno z potrzeb wewnętrznych, jak i z oczekiwań zgłaszanych przez uczestników otoczenia. Te uwarunkowane są jednak sytuacyjnie (Adair, 1973; Evans, 1970; Fiedler, 1967; Hersey i Blanchard, 1969; Hickson i in., 1971; House, 1971; Vroom i Jago, 1988). Tak więc można powiedzieć, że wizerunek lidera buduje się także poprzez podkreślanie podejmowanych przez niego działań:

- budowanie wartości;

- wyznaczanie kierunku rozwoju osobistego/ludzi/organizacji poprzez stawianie celów, wskazanie rozwiązań;
- zadbanie jedynie o przetrwanie podmiotu gospodarczego w warunkach szoku;
- bezpośrednie zaangażowanie w działania organizacyjne;
- motywowanie pracowników do działania, podejmowania decyzji, brania odpowiedzialności za wyniki;
- uczenie się nie tylko na błędach, ale dzięki wymianie informacji pomiędzy ludźmi.

Trzecią kategorię opisu stanowią sądy, jakie na temat lidera formułują autorzy rankingów:

- pochlebne wypowiedzi redakcji, komentatorów, jurorów na temat lidera;
- wyrażanie wiary w sukces;
- popieranie inicjatyw lidera przez decydentów, instytucje nadzorujące;
- przywołanie informacji traktujących o przywiązaniu do lidera członków otoczenia, w tym inwestorów, akcjonariuszy, udziałowców, ale także
- wyrażanie powątpiewania w sukces czy postawę lidera, co może prowadzić zarówno do deprecjonowania pozytywnego wizerunku, jak i próby usprawiedliwienia jego działań.

Liderzy nie różnią się zasadniczo od innych ludzi, jeśli chodzi o cechy psychofizyczne. To, co decyduje o postrzeganiu ich jako wzorzec elity, to pojedyncze działania, które kreator wizerunku określa spektakularnym osiągnięciem, zmaterializowanym wyjątkowym marzeniem. Stąd *pozycja w rankingu nie zależy od holistycznego ujęcia przebiegu kariery zawodowej i wiążącej się z nią odpowiedzialnością za powzięte decyzje dające się porównać z konkurencją za pomocą wymiernych wskaźników, a od udokumentowanych czy odnotowanych przez prasę biznesową wybranych działań jako osiągnięcia postrzegane*. Przy czym nadana liderowi rama interpretacyjna, zbudowany dla niego wizerunek wydaje się ewoluować, lecz nie są to zmiany drastyczne. Zakłócenia, które oddziałują na proces konstrukcji lub rekonstrukcji wizerunku lidera, niekoniecznie wpływają na obraz przywódcy w sposób zauważalny dla interesariuszy. Niekiedy nie ma konieczności aktualizowania wizerunku, innym razem nieznacznie wystarczy go zmodyfikować. Przykładowo badania licznych autorów ujawniły, że pomiędzy odnotowanymi wahaniem kondycji przedsiębiorstwa nie odnotowano znaczącego dysonansu pomiędzy wizerunkiem lidera przed problemami organizacji a wizerunkiem po rozpowszechnianiu informacji o ich pojawieniu się. Media co prawda relacjonują kryzysy organizacyjne, jednak starają się balansować wykreowany obraz z tym, który powinien zostać stworzony na podstawie zaistniałej sytuacji (Chen i Meindl, 1991; Hannah i Zatzick, 2007).

Potwierdzają to choćby wyniki analizy tekstów prasowych, które wydają się skupiać właśnie na pojedynczych atrybutach, aktywności czy zakresie odpowie-

działności odpowiadającym stanowisku kandydata. Wątki poruszane w mediach dotyczą zazwyczaj jednej postaci, kampanii lub wiadomości:

„Artur Kawa, podążający tuż za Krzysztofem Pawińskim, to ubiegłoroczne objawienie – spec od przejęć” (*Forbes*, 2008, 1).

„Po serii bardzo agresywnych, ale chaotycznych przejęć jej właściciel Artur Kawa ostatnie kilka miesięcy spędził na restrukturyzacji grupy. Ujednolicił działalność hurtową pod marką Tradis. Wszystkie spółki dystrybucyjne zostały połączone w jedną, udało się zmniejszyć zatrudnienie o 340 osób, a dzięki temu zysk w 2009 roku ma być wyższy o 20 mln zł, niż przewidywali analitycy (ma przekroczyć 70 mln złotych)” (*Forbes*, 2010, 1).

Taki uproszczony, lecz dwuznaczny wizerunek (spec-profesjonalista, który wie, co robi vs. chaotyczność, agresywność i bezwzględność) pozwala zapewnić strategiczną przewagę lidera w środowisku biznesowym w sytuacji, gdy działania lidera pozostają w sprzeczności z oczekiwaniami interesariuszy. W przykładzie Artur Kawa został uznany za lidera biznesu, ponieważ przekroczył oczekiwania inwestorów i analityków biznesowych, choć kosztem dobrobytu pracowników. Łagodzenie wizerunku jest możliwe w drodze balansowania opiniami rozpowszechnianymi przez media (Edwards, 2001). Dzięki temu jest on w miarę jednostajny, niepodlegający wahaniom rynku, oczekiwaniom otoczenia czy kondycji organizacji (Chen i Meindl, 1991).

Przywoływanie konkretnych czynności, projektów czy zadań ma zaznaczyć indywidualność lidera, wskazać jego możliwości i siłę. Dobór przykładów jest charakterystyczny i intrygujący, choćby działania uznane za wyczynowe na polu prywatnym, jak negocjowanie w ósmym miesiącu ciąży (*Businessman Magazine*, 2002, 7), co leży wbrew logice i oczekiwaniom społeczeństwa wobec kobiet. Albo wręczenie torebki królowej Hiszpanii sygnowanej bursztynem (*Businessman Magazine*, 2001, 7)), któremu nadano nader wysoką wartość. Z ekonomicznego punktu widzenia i racjonalności wydatkowania wartość kamyczka jest nieporównywalnie niższa od wartości deklarowanej przez właścicielkę biznesu, co można podsumować skutecznym zastosowaniem koncepcji zarządzania wrażeniami. Co więcej, w rankingach sukcesy, decyzje w organizacji czy realizację zysku przypisuje się pojedynczym jednostkom. Kontrastuje to z postawą prezentowaną przez tych liderów – w cytowanych przez nich wypowiedziach utożsamiają się oni w pełni z organizacją, dzielą odpowiedzialnością za wyniki inicjatyw ze współpracownikami. W rozumieniu prasy biznesowej lider jest osobą, która działa, do tego na tyle silną, by organizować istnienie i rozwój podmiotu gospodarczego. Jeden człowiek przeciwko koncernom, przeciwko korporacjom, międzynarodowym sieciom organizacji – to z nimi negocjuje, współpracuje, inwestuje i rywalizuje.

Do zasadniczych elementów wykorzystywanych w polskiej prasie biznesowej do opisu osoby postrzeganej jako lidera należą: cechy osobowościowe, cechy społeczno-demograficzne, pochodzenie, motywy i potrzeby determinujące realizowanie kolejnych inicjatyw, umiejętności, podejście do biznesu, przebieg kariery zawodowej, zakres działań i rola w organizacji, wiedza i doświadczenie, zainteresowania. Przypisuje im się także pseudonimy. *O wizerunku lidera nie decyduje nasycony opis sytuacji, w których ten uczestniczył i uświetnił swoją osobą, a seria powierzchownie opisanych, jeśli w ogóle, zdarzeń definiujących życiorys.* Ich wielość ma podkreślać aktywny tryb życia, dynamizm, wyrażać otwartość lidera na szanse i wykorzystanie ich do realizacji celów – osobistych, organizacji, społecznych. Metafory walki, wojny, gier i sportu łączy element rywalizacji oraz zorganizowanych działań podjętych, by coś osiągnąć lub udowodnić. Same są ze sobą powiązane, w opisach komplementarne, co można odnieść do koncepcji podobieństwa rodzinnego Wittgensteina, bo brak tu precyzyjnej definicji pojęć w klasycznym ujęciu.

„W grach w piłkę istnieje wygrana i przegrana; gdy jednak dziecko rzuca piłkę o ścianę i znowu ją chwyta, to rysu tego już nie ma. Zobacz, jaką rolę grają sprawność i szczęście. I jak różna jest sprawność w szachach i sprawność w tenisie. Pomyśl dalej o grach typu korowodów tanecznych: jest tu element rozrywki, ale ileż to innych rysów charakterystycznych zniknęło! W ten oto sposób moglibyśmy przejść jeszcze przez wiele innych grup gier, obserwując pojawianie się i znikanie podobieństw.

A wynik tych rozważań brzmi: Widzimy skomplikowaną siatkę zachodzących na siebie i krzyżujących się podobieństw; podobieństw w skali dużej i małej” (Wittgenstein, 2005, aforyzm 66).

Formalnie, by zapewnić rzetelność informacji i relacji przekazywanej czytelnikom, stosuje się kryteria selekcji kandydatów. *Odpowiednia kombinacja kryteriów, jeśli takie występują, decyduje o wyborze odpowiadającym im liderów*, to znaczy, że kandydaci muszą wpisać się w ograniczenia narzucane im przez podane wskaźniki i tylko w tych kategoriach zabiegają o legitymację władzy. Wraz z rosnącą ilością mierników, powinna zmniejszać się liczba kandydatów, którzy mieliby realną szansę spełnienia ich. Jednak nie ilość kryteriów decyduje o przebiegu procesu selekcji a ich charakter. *Ogólność kryteriów i dowolność w ich interpretacji ułatwia proces legitymizowania wybranych przez gremium wyborcze spośród kandydatów liderów.* Przy czym nawet ilościowym kryteriom można de facto udowodnić ich jakościowy charakter w przypadku braku podania ich definicji.

Pomimo że liderzy w polskiej prasie biznesowej, różnią się od siebie w sposób niekiedy znaczący, ich opisy zamieszczane w rankingach zawsze odwołują się do podmiotu gospodarczego, którym lider kieruje. Organizacja nie stanowi jedynie tła, uzupełnienia sylwetki lidera – *relacje formalne z organizacją zaprezentowaną w zestawieniu są podstawą stania się i bycia liderem.* Deklaratywnie ranking doty-

czy ludzi. Jednak analizując informacje zawarte we fragmentach dedykowanych liderom, w sposób płynny wplata się opis podmiotów gospodarczych. Organizacja odpowiada na potrzeby i przewidywania lidera. W sposób kompleksowy uzupełnia jego wizerunek, na który składają się wymieniane po prostu zaledwie wartości, zachowanie i jego postawa. W niektórych notach biograficznych przytoczenie opisu podmiotu gospodarczego wypiera całkowicie treść o samych liderach. Wówczas oni występują w roli pobocznej, stanowią tło. Liderów biznesu w tej odsłonie definiuje się jedynie przez podanie stanowiska lub funkcji pełnionej w organizacji – są to funkcje zarządcze, rola reprezentacyjna w organizacji.

W prasie biznesowej jurorzy jawią się jako specjaliści w wybranych obszarach oceny kandydatów na lidera. Legitymację do budowania wzorców i światopoglądu poprzez odzwierciedlanie i relacjonowanie zdarzeń otrzymali natomiast redaktorzy prasowi. Każda z tych dwóch grup społecznych składa się niejako z wybrańców, przedstawicieli reprezentujących całą warstwę społeczną, którzy do odgrywania swojej roli zostali wyróżnieni na określonych społecznie akceptowalnych zasadach.

Oceny skuteczności osób w społeczeństwie podjął się Vilfredo Pareto, określając wówczas osoby o najwyższych wynikach w swojej klasie mianem elit (*elites*), klasy wyższej (*higher/governing/ruling class*). Ewaluacji poddawał między innymi talent techniczny i finansowy, zdolność do manipulacji politykami, przebiegłość, znajomość praw ekonomii oraz umiejętność efektywnej alokacji zasobów (Pareto, 1935b, s. 1546–1547). Wyodrębnienie osób należących do elity od wszystkich pozostałych umożliwiło mu założenie o heterogeniczności społeczeństwa, tj. zróżnicowania jednostek. W grupie elit ponownie dokonał hierarchizacji występujących tam osób, wyróżniając elitę rządzącą oraz elitę pozbawioną możliwości panowania (Pareto, 1935a, s. 1424). Grupy cechuje dynamizm, co bezpośrednio odwołuje do teorii krążenia elit politycznych i gospodarczych. O tym, kogo uważa się za członka elity gospodarczej ma decydować rynek. Zdaniem Pareto, jedynie ci najbardziej skuteczni mają możliwość osiągnięcia sukcesu gospodarczego, a przy tym przewodzenia ogółowi. W powszechnym rozumieniu elity tworzą osoby, które poprzez zajmowane pozycje w znaczących organizacjach, mogą skutecznie wpływać na kształt otoczenia – zarówno politycznego, gospodarczego, jak i medialnego (Burton i Higley, 1987).

By zrozumieć rolę elit w polskim społeczeństwie gęsty opis i określenie ich pozycji na szczeblach warstw społecznych jest niewystarczające. Należy zrozumieć elementy, na których opiera ona swoją dominującą pozycję. Zdaniem Suleimana (1977) elity rządzące osiągają pewien poziom społecznej akceptacji. I nie chodzi o powszechnie uznaną legitymację władzy, a o uzyskanie jej w wybranych obszarach, na przykład w drodze podjętych działań. Dla ewolucji i utrzymania pozycji elity to jej wizerunek i legitymizacja stanowią kluczowe elementy. Cechuje je trwałość oraz zdolność przetrwania, ponieważ elity wzajemnie się wspierają

i podejmują współpracę w obliczu szoków, które mogłyby negatywnie wpłynąć na ich władzę i przywileje.

Legitymizacja jest również jedną z cech charakterystycznych społecznego świata. Stanowi uprawomocnienie jego wartości, buduje jego autentyczność i wiarygodność (Strauss, 1993). Pojęcie społecznego świata, ukute przez Paula Cresseya w pracy „The Taxi Dance Hall” (1932) a rozwinięte przez Anselma Straussa (1993), określa świat determinowany przez działanie. Zgodnie z tą koncepcją człowiek może uczestniczyć w wielu różnych społecznych światach, jak w społecznym świecie biznesu, w którym występuje hierarchia ludzi, a o jego przynależności decyduje podjęcie się tej podstawowej działalności – przewożenie ludziom i organizacjom, gdzie wypracowano właściwą dla niej technologię, wprowadzono podział pracy. Uczestników społecznego świata łączy również podobny sposób myślenia, stosowanie wspólnie wypracowanego języka, cele i interesy.

Zakończenie

Badania nad przywództwem dostarczają nam szeregu teorii, koncepcji i modeli. Na kanwie badań literaturowych, skupiając się przede wszystkim na osobowym wymiarze przywództwa, dostrzega się wielość modelowych postaci lidera. Podobne wnioski można wyciągnąć, analizując polską prasę biznesową. Osobę postrzeganą jako lidera można określić jako *homo sociologicus* – odgrywającą rolę uwarunkowaną oczekiwaniami społecznymi i zajmowaną pozycją społeczną, *homo economicus* – osobę postępującą w sposób maksymalizujący zysk i użyteczność zasobów oraz dóbr, czy *homo politicus* – osobę dążącą do władzy i maksymalizacji niezależności (Dallmayr, 1970). Poziom uznania lidera oraz jego pozycja w otoczeniu organizacji wpływają m.in. na legitymizację organizacji – ocenę jej działań przez pryzmat akceptowanych norm i wartości właściwych dla aktorów społecznych (Suchman, 1995), możliwość pozyskiwania przez nią zasobów z otoczenia – materialnych, jak i niematerialnych (Maak, 2007; Meyer i Rowan, 1977; Ranft i in., 2006) oraz motywację pracowników (Bono i Ilies, 2006; Gonzalez i Chakraborty, 2012; Ogunfowora, 2014a).

Liderzy kształtują również tożsamość naśladowców (Avolio i in., 2009). Prezentowanie w mediach zachowań przywódczych wpływa na postawę ludzi odgrywających te role. Promowanie określonych stereotypów dotyczących liderów (wojownika zabiegającego o konkretne cele, drapieżnika, który wyznacza kierunek rozwoju wydarzeń, gracza podejmującego wyzwanie) i ich zachowań (nacechowanych dynamizmem) może spowodować, że adepci sztuki biznesowej będą dążyć do zwycięstwa za wszelką cenę, podczas gdy podkreślanie innych (kooperacja, innowacje) może skłonić przyszłych liderów do zachowań bardziej prospołecznych. Potrzeby zgłaszane przez otoczenie i zawarte w przekazach medialnych sylwetki liderów stanowią kolejne wskazówki, będące jednocześnie inspiracją. Dodatkowo obrazy liderów sugerują zarówno cenione przez otoczenie wartości, jak i sposoby działania. Zrozumienie sposobów, w jaki liderzy prezentowani są w polskiej prasie oraz wykorzystanie tej wiedzy w edukacji przyszłych menedżerów może przyczynić się do ograniczenia liczby patologicznych zachowań (Pearce i Manz, 2011; Pfeffer, 2015), które szkodzą nie tylko przedsiębiorstwom kierowanym przez tych liderów, lecz także społeczeństwu i gospodarce (Col-

linson i Tourish, 2015). Studiowanie obrazów o charakterze przywódczym może wskazać sposób odbudowania utraconej przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji i tym samym odzyskać legitymację społeczną (O'Connell i Bligh, 2009).

Należy rozumieć i wiedzieć jak działać, by budować rzeczywistość, w którą uwierzą ludzie.

„I o poecie powiemy, że on pewne barwy wzięte od poszczególnych umiejętności słowami i zwrotami nakłada, a sam nie umie nic, tylko naśladować! Inni tacy sami jak on patrzą przez jego słowa i zdaje się im, kiedy ktoś o szewstwie mówi w mowie związanej, w rytmie i w harmonii, wtedy zdaje się, że to bardzo dobrze powiedziane, czyby tam o dowództwo szło, czy o cokolwiek innego. Taka już jest natura tego właśnie; to ma jakiś wielki swoisty czar” (Platon, 2003, s. 315).

Dominujący dyskurs jest sposobem postrzegania świata, będący wynikiem społecznej praktyki budowania rzeczywistości, gdzie społeczny świat elity znajduje odwzorowanie w tworzonej i używanej w prasie biznesowej terminologii. Liderzy biznesu to ważne postaci biznesu, które aktywnie uczestniczą w rozwoju gospodarczym otoczenia, inspirując do działania innych, stąd nierzadko są przedmiotem dyskusji i zainteresowania mediów. Skoro sposób postrzegania lidera w pewnym stopniu determinuje postrzeganie organizacji (Chen i Meindl, 1991), proces konstruowania wizerunku lidera ma znaczenie zarówno dla niego samego, jak i dla funkcjonowania organizacji. Efektem finalnym tego procesu jest choćby pozycja w rankingu, która nie zależy od holistycznego ujęcia przebiegu kariery zawodowej i wiążącej się z nią odpowiedzialności za powzięte decyzje, a od udokumentowanych czy odnotowanych przez prasę biznesową wybranych działań za osiągnięcia postrzegane. Wizerunek lidera zbudowany jest z serii powierzchownie opisanych, jeśli w ogóle, zdarzeń definiujących życiorys. Natomiast podstawą stania się i bycia liderem są relacje formalne z reprezentowaną przez osobę organizacją. Wydaje się, chcąc być postrzeganym jako lider, że nie trzeba zmieniać rzeczywistości, a jedynie sposób pojmowania i używania właściwego języka w odpowiednim kontekście. Ten sam przekaz językowy w innym kontekście może zostać zinterpretowany odmiennie, stąd konstruując wizerunek należy się zastanowić nad celem jego tworzenia, pożądanym efektem, tj. finalnym wyobrażeniem, odbiorcami tego obrazu i sposobem jego upowszechniania.

Załączniki

Aneks 1. Źródła rankingów liderów biznesu

Rocznik	Periodyk	Numer	Tytuł rankingu
1992	<i>Businessman Magazine</i>	luty	Biznesmen Roku 1991
1999	<i>Businessman Magazine</i>	styczeń	Najbardziej wpływowe w gospodarce
2000	<i>Businessman Magazine</i>	wrzesień	30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego
2001	<i>Businessman Magazine</i>	marzec	30 najbardziej wpływowych ludzi biznesu
2001	<i>Businessman Magazine</i>	lipiec	30 liderów biznesu
2001	<i>Businessman Magazine</i>	październik	30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego 2001
2002	<i>Businessman Magazine</i>	luty	Biznesmeni Roku 2001
2002	<i>Businessman Magazine</i>	marzec	30 wpływowych ludzi biznesu
2002	<i>Businessman Magazine</i>	lipiec	30 kobiet biznesu
2003	<i>Businessman Magazine</i>	marzec	30 wpływowych ludzi polskiej gospodarki
2003	<i>Businessman Magazine</i>	lipiec	70 kobiet biznesu
2004	<i>Profit</i>	styczeń	Najbardziej wpływowi w polskim biznesie
2004	<i>Businessman Magazine</i>	kwiecień	Sportsmeni biznesu
2004	<i>Businessman Magazine</i>	maj	Businessman Roku 2003
2004	<i>Businessman Magazine</i>	lipiec	Perły biznesu
2005	<i>Forbes</i>	styczeń	Dyktatorzy 2005

Rocznik	Periodyk	Numer	Tytuł rankingu
2005	<i>Businessman Magazine</i>	kwiecień	Laur Businessmana 2004
2005	<i>Businessman Magazine</i>	lipiec	Perły biznesu
2005	<i>Forbes</i>	listopad	Ranking liderów polskiego biznesu
2006	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2006
2006	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu
2007	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2007
2007	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu 2007
2008	<i>Forbes</i>	luty	Gracze Roku 2008
2008	<i>Businessman.pl</i>	marzec	Oskary Biznesu
2009	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2009
2009	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu 2009
2010	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2010
2010	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu 2010
2011	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2011
2011	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu
2012	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2012
2012	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu
2013	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2013
2013	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu
2014	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2014
2014	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu
2015	<i>Forbes</i>	styczeń	Gracze Roku 2015
2015	<i>Forbes</i>	wrzesień	Liderzy Biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Achrol, R.S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71.
- Ackoff, R.L. (2010). *Systems Thinking for Curious Managers*. Axminster: Triarchy Press.
- Adair, J.E. (1973). *Action-Centred Leadership*. Londyn: McGraw-Hill.
- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. i Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161–174. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785800>.
- Ailon, G. (2015). From superstars to devils: The ethical discourse on managerial figures involved in a corporate scandal. *Organization*, 22(1), 78–99. <https://doi.org/10.1177/1350508413501937>.
- Altheide, D.L. (1984). TV news and the social construction of justice: Research issues and policy. W: R. Surette, (red.), *Justice and the media: Issues and research* (s. 292–304). Springfield, IL: Thomas.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886. <https://doi.org/10.1177/0018726701547004>.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373–394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>.
- Anastasio, P.A., Rose, K.C. i Chapman, J. (1999). Can the Media Create Public Opinion? A Social-Identity Approach. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 152–155. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00036>.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. i Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15. <https://doi.org/10.2307/1251912>.
- Auvinen, T., Aaltio, I. i Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>.
- Avolio, B.J., Kahai, S. i Dodge, G.E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X).
- Avolio, B., Walumbwa, F. i Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

- Balthazard, P.A., Waldman, D.A. i Warren, J.E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651–663. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.008>.
- Barisone, M. (2009). Valence Image and the Standardisation of Democratic Political Leadership. *Leadership*, 5(1), 41–60. <https://doi.org/10.1177/1742715008098309>.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nowy Jork: Free Press.
- Bathurst, R.J. i Williams, L.P. (2012). Managing Musically: How Acoustic Space Informs Management Practice. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 38–49. <https://doi.org/10.1177/1056492612464543>.
- Beck, C.D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299–314. <https://doi.org/10.1177/1548051814529993>.
- Bednar, M.K. (2012). Watchdog or Lapdog? A Behavioral View of the Media as a Corporate Governance Mechanism. *Academy of Management Journal*, 55(1), 131–150. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0862>.
- Berger, P. i Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Nowy Jork: Anchor Books.
- Blake, R.R. i Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K., Blanchard, M., Blanchard, S., Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., Fowler, S., Hawkins, L., Hoekstra, J., Kandarian, F., Randolph, A., Stoner, J., Zigarmi, D. i Zigarmi, P. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. i Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211–239. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005>.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. i Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1058–1077. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.003>.
- Boal, K.B. i Schultz, P.L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.008>.
- Boguszewski, R. (2016). *Společne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej*. Komunikat z badań CBOS, 34/2016.
- Boje, D.M. i Rhodes, C. (2005). The Virtual Leader Construct: The Mass Mediatization and Simulation of Transformational Leadership. *Leadership*, 1(4), 407–428. <https://doi.org/10.1177/1742715005057232>.
- Bono, J.E. i Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>.
- Bragues, G. (2010). Profiting with Honor: Cicero's Vision of Leadership. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 21–33. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0493-2>.
- Brown, M.E. i Gioia, D.A. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00123-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00123-6).

- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. i Whetten, D.A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. i Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nowy Jork: Harper & Row.
- Burton, M.G. i Higley, J. (1987). Elite Settlements. *American Sociological Review*, 52(3), 295–307.
- Businessman Magazine*. (1997). Złoto dla ambitnych, 3(72), 114–115.
- Businessman Magazine*. (1998). Harnasie i przedsiębiorcy, 2(83), 30–31.
- Businessman.pl*. (2008). Oskary Biznesu, 3, 126.
- Businessman.pl*. (2008). Wielka Gala Liderów Biznesu, 3, 128.
- Businessman.pl*. (2009). Wielka Gala Liderów Polskiego Biznesu, 2(16), 98–99.
- Calogero, R.M. i Mullen, B. (2008). About face: Facial prominence of George W. Bush in political cartoons as a function of war. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.007>.
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History*. Londyn: Chapman and Hall.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. i Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>.
- Carter, D. i Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>.
- Cha, S.E. i Edmondson, A.C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–78. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>.
- Chen, C.C. i Meindl, J.R. (1991). The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 521–551. <https://doi.org/10.2307/2393273>.
- Cholewińska, J. (2014). Antyczne archetypy bogiń niezależnych jako wzorce kobiet przedsiębiorczych w biznesie. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 4, 43–57.
- Cogliser C.C. i Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
- Collinson, D. i Tourish, D. (2015). Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 576–594. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0079>.
- Cressey, D. i Moore, C.A. (1983). Managerial values and corporate codes of ethics. *California Management Review*, 25(4), 53–77. <https://doi.org/10.2307/41165032>.
- Cressey, P. (1932). *The Taxi Dance Hall: A Sociological Study in Commercialized Recreation and City Life*. Chicago: University of Chicago Press.

- Cunliffe, A.L. i Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach in Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dajnowicz, M. (2014). Wizerunek kobiet sfery polityki. Polska na tle państw zachodnich (na podstawie analizy treści wybranych tygodników). *Studia Podlaskie*, 22, 129–143. <https://doi.org/10.15290/sp.2014.22.08>.
- Dallmayr, F.R. (1970). Empirical Political Theory & the Image of Man. *Polity*, 2(4), 443–478. <https://doi.org/10.2307/3233996>.
- Damiani, A.S. (1998). *Creative Leadership Mining the Gold in Your Work Force*. Nowy Jork: CRC Press.
- Dansereau, F., Graen, G.B. i Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7).
- Davison, J. (2010). [In]visible [in]tangibles: Visual portraits of the business élite. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 165–183. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.03.003>.
- Day, D.V., Gronn, P. i Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>.
- Day, D.V., Gronn, P. i Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *Leadership Quarterly*, 17(3), 211–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.001>.
- de Luque, M.S., Washburn, N.T., Waldman, D.A. i House, R.J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>.
- Deephouse, D.L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. i in. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1).
- Denis, J.-L., Langlely, A. i Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>.
- Derczyński, W. (1998). *Uczciwość i rzetelność zawodowa*. Komunikat z badań CBOS, BS/7/7/98.
- Derczyński, W. (2000). *Opinie o uczciwości i rzetelności zawodowej*. Komunikat z badań CBOS, BS/116/2000.
- Derczyński, W. (2006). *O uczciwości i rzetelności zawodowej*. Komunikat z badań CBOS, BS/37/2006.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. i Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>.
- Dorfman, P.W., Howell, J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U. i Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective

- leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5).
- Driver, M. (2013). The Lack of Power or the Power of Lack in Leadership as a Discursively Constructed Identity. *Organization Studies*, 34(3), 407–422. <https://doi.org/10.1177/0170840612463003>.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. i Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>.
- Eagly, A.H. i Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>.
- Eagly, A.H. i Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>.
- Eberly, M.B. i Fong, C.T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696–711. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>.
- Edwards, J.L. (2001). Running in the Shadows in Campaign 2000: Candidate Metaphors in Editorial Cartoons. *The American Behavioral Scientist*, 44(12), 2140–2151. <https://doi.org/10.1177/00027640121958249>.
- Elliott, C. i Stead, V. (2008). Learning from Leading Women's Experience: Towards a Sociological Understanding. *Leadership*, 4(2), 159–180. <https://doi.org/10.1177/1742715008089636>.
- Erez, A., Lepine, J.A. i Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929–948. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x>.
- Espeland, W.N. i Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1–40. <https://doi.org/10.1086/517897>.
- Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8).
- Fairhurst, G.T. i Cooren, F. (2009). Leadership as the Hybrid Production of Presence(s). *Leadership*, 5(4), 469–490. <https://doi.org/10.1177/1742715009343033>.
- Fanelli, A. i Grasselli, N.I. (2006). Defeating the Minotaur: The Construction of CEO Charisma on the US Stock Market. *Organization Studies*, 27(6), 811–832. <https://doi.org/10.1177/0170840606061070>.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nowy Jork: McGraw-Hill.
- Fombrun, C.J. i Rindova, V.P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. W: Schultz, M., Hatch, M. J. i M. H. Larsen (red.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (s. 77–96). Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. i Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. i Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*. Chichester: Wiley.

- Foucault, M. (1972). *The archeology of knowledge and the discourse on language*. Londyn: Tavistock.
- Freud, S. (1913/1955). The claims of psychoanalysis to scientific interest. W: Strachey, J., *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XIII (1913–1914): Totem and Taboo and Other Works* (s. 165–192). Londyn: Hogarth.
- Friedrich, T.L., Griffith, J.A. i Mumford, M.D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004>.
- Gallup Poll. (2015). *Honesty/Ethics in Professions*. Pozyskano z: <http://www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx> (02.03.2016).
- Galton, F. (1869/1892). *Hereditary Genius An Inquiry Into Its Laws And Consequences*. Nowy Jork: Londyn Macmillan and Co. Pozyskano z: <http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/html/galton-1869-genius.html> (21.04.2016).
- Gardner, J.W. (1989). *On leadership*. Nowy Jork: Free Press.
- Gardner, W.L. i Avolio, B.J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32–58. <https://doi.org/10.2307/259098>.
- Garzia, D. (2011). The personalization of politics in Western democracies: Causes and consequences on leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 697–709. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.010>.
- Gemmill, G. i Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Relations*, 45(2), 113–129. <https://doi.org/10.1177/001872679204500201>.
- Gerstner, C.R. i Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–44.
- Geys, B. (2014). Better not look too nice? Employees' preferences towards (un)likeable managers. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 875–884. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.001>.
- Giessner, S.R. i Schubert, T.W. (2007). High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.10.001>.
- Gioia, D.A., Schultz, M. i Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
- Glaser, B.G. i Strauss, A.L. (1967/2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: Nomos.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. Nowy Jork: Viking Penguin Inc.
- Glinka, B. (2009). Wokulski czy Dykma? Przedsiębiorcy w polskiej literaturze współczesnej – szkic do portretu. W: B. Pawłowska, i K. Doktor (red.), *Dylematy współczesnych korporacji* (s. 55–69). Łódź: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego.
- Goffman, E. (1959/2011). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Aletheia.
- Goffman, E. (1974/1986). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Gonzalez, J.A. i Chakraborty, S. (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 51–65. <https://doi.org/10.1108/01437731211193115>.

- Grant, A.D. i Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, 57(1), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È. i Séguin, M. (2015). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>.
- GUS. (2016). *Uczestnictwo ludności w kulturze w 2014 r.* Pozyskano z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/uczestnictwo-ludnosci-w-kulturze-w-2014-r-,6,2.html> (02.12.2016).
- Guthey, E. i Jackson B. (2005). CEO Portraits and the Authenticity Paradox. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1057–1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00532.x>.
- Hannah, D.R. i Zatzick C.D. (2007). An Examination of Leader Portrayals in the U.S. Business Press Following the Landmark Scandals of the Early 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 361–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9406-4>.
- Harms, P.D., Han, G. i Chen, H. (2012). Recognizing Leadership at a Distance: A Study of Leader Effectiveness Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 164–172. <https://doi.org/10.1177/1548051812436812>.
- Hatch, M.J., i Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. W: M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand* (s. 11–35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2005/2010). *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: WAiP.
- Hayward, M.L.A., Rindova, V.P. i Pollock, T.G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637–653. <https://doi.org/10.1002/smj.405>.
- Hegele, C. i Kieser, A. (2001). Control the Construction of Your Legend or Someone Else Will: An Analysis of Texts on Jack Welch. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 298–309.
- Hensel, P. (2011). *Diagnoza organizacji. Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*. Gliwice: Helion.
- Heracleous, L. i Klaering, L.A. (2014). Charismatic Leadership and Rhetorical Competence: An Analysis of Steve Jobs's Rhetoric. *Group & Organization Management*, 39(2), 131–161. <https://doi.org/10.1177/1059601114525436>.
- Hersey, P. i Blanchard, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. i Pennings, J.M. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216–229.
- Hirsch, P.M. i Levin, D.Z. (1999). Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science*, 10(2), 199–212. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.199>.

- Hong, Y., Catano, V.M. i Liao, H. (2011). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320–343. <https://doi.org/10.1108/0143773111134625>.
- He, H. i Brown, A.D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>.
- Hopton, C., Barling, J. i Turner, N. (2013). “It’s not you, it’s me”: transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437731311289947>.
- House, R. J. (1971). Path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. W: J.G. Hunt, L.L. Larson (red.), *Leadership: The Cutting Edge* (s. 189–207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- Humphrey, R.H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6).
- Jacobsen, K. (2013). Why Freud matters: Psychoanalysis and international relations revisited. *International Relations*, 27(4), 393–416. <https://doi.org/10.1177/0047117813492448>.
- Jacquart, P. i Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051–1074. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0831>.
- Jarillo, J.C. (1998). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>.
- Jung, C.G. (1921/1971). Psychological Types. W: Adler, G. i R. F. C. Hull (red.), *The Collected Works of C. G. Jung*, t. 6. Princeton: Princeton University Press.
- Keating, C.F., Mazur, A. i Segall, M.H. (1977). Facial Gestures Which Influence the Perception of Status. *Sociometry*, 40(4), 374–378. <https://doi.org/10.2307/3033487>.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00033-8).
- Ketchen, D.J., Adams, G.L. i Shook, C.L. (2008). Understanding and managing CEO celebrity. *Business Horizons*, 51(6), 529–534. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.06.003>.
- Kets de Vries, M.F.R. (2006). The spirit of despotism: Understanding the tyrant within. *Human Relations*, 59(2), 195–220. <https://doi.org/10.1177/0018726706062732>.
- Kirkpatrick, S.A. i Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>.
- Kjaergaard, A., Morsing, M. i Ravasi, D. (2011). Mediating Identity: A Study of Media Influence on Organizational Identity Construction in a Celebrity Firm. *Journal of Management Studies*, 48(3), 514–543. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00954.x>.
- Kniffin, K. M., Wansink, B., Griskevicius, V. i Wilson, D.S. (2014). Beauty is in the in-group of the beholder: Intergroup differences in the perceived attractiveness of leaders. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1143–1153. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.001>.

- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership. *Organization Studies*, 33(7), 861–878. <https://doi.org/10.1177/0170840612445124>.
- Koh, K. (2011). Value or Glamour? An empirical investigation of the effect of celebrity CEOs on financial reporting practices and firm performance. *Accounting & Finance*, 51(2), 517–547. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2010.00357.x>.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2003). Reflections of the Other: images of women in the Polish business press. *Human Resource Development International*, 6(3), 325–342. <https://doi.org/10.1080/13678860210137872>.
- Kostera, M. (2008). *Organizational Olympians: Heroes and Heroines of Organizational Myths*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire [England]: Palgrave Macmillan.
- Kostera, M. i Wicha, M. (1995). The symbolism of the communist manager roles: A study of scenarios. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), 139–158. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00009-K](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00009-K).
- Koźmiński, A.K. (2015). Bounded Leadership Empirical Study of the Polish Elite. *Polish Sociological Review*, 4(192), 425–453.
- Langer, A.I. (2007). A Historical Exploration of the Personalisation of Politics in the Print Media: The British Prime Ministers (1945-1999). *Parliamentary Affairs*, 60(3), 371–387. <https://doi.org/10.1093/pa/gsm028>.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011). Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247–1271. <https://doi.org/10.1177/0170840611411395>.
- Leitch, C.M., McMullan, C. i Harrison, R.T. (2013). The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00808.x>.
- Lewin, K., Lippit, R. i White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Lichtenstein, B.B. i Plowman, D.A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617–630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>.
- Lisak, A. i Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>.
- Litrico, J.B. i Choi, J.N. (2013). A Look in the Mirror: Reflected Efficacy Beliefs in Groups. *Small Group Research*, 44(6), 658–679. <https://doi.org/10.1177/1046496413506943>.
- Little, A.C. (2014). Facial appearance and leader choice in different contexts: Evidence for task contingent selection based on implicit and learned face-behaviour/face-ability associations. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 865–874. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.002>.
- Liu, H. (2015). Constructing the GFC: Australian banking leaders during the financial “crisis”. *Leadership*, 11(4), 424–450. <https://doi.org/10.1177/1742715015584537>.
- Lord, R.G. i Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>.
- Lowe, M. (1999). *Business Information at Work*. Londyn: Aslib/IMI.

- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>.
- Maak, T. i Pless, N.M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- Magazyn BCC. (2008). Awangarda biznesu, 3(182), 8–11.
- March, J.G. i Weil, T. (2005). *On leadership*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Marchiondo, L.A., Myers, C.G. i Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 892–908. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006>.
- Marques, J. (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 163–171. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1471-7>.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nowy Jork, McGrawHill.
- Mehra, A., Dixon, A.L., Brass, D.J. i Robertson, B. (2006). The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science*, 17(1), 64–79. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0158>.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. i Durkerich, J. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- Merton, R.K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological-Theory. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106–120. <https://doi.org/10.2307/587363>.
- Meyer, J.W. i Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
- Millward Brown. (2013). *Diagnoza społecznych zachowań czytelniczych w obrębie prasy papierowej i cyfrowej. Nowe platformy dostępu do treści. Transformacja prasy*. Pozy-skano z: <http://www.pbc.pl/publikacje-i-raporty/articles/diagnoza-spoecznych-zachowan-czytelniczych---raport-z-badania.html> (02.12.2016).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nowy Jork: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mohrman, S.A. i Worley, C.G. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, 48(3), 431–443. <https://doi.org/10.1002/hrm>.
- Morgeson, F.P. i DeRue, D.S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271–287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>.
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M. i Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>.
- Morris, R.T. i Seeman, M. (1959). The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach. *American Journal of Sociology*, 56(2), 149–155.

- Mostafa, R.B., Lages, C.R., Shabbir, H.A. i Thwaites, D. (2015). Corporate Image: A Service Recovery Perspective. *Journal of Service Research*, 18(4), 468–483. <https://doi.org/10.1177/1094670515584146>.
- MRPiPS. (2014). *Klasyfikacja zawodów i specjalności*. Pozyskano z: http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow?p_p_id=jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1 (17.02.2016).
- Muhr, S.L. i Rehn, A. (2014). Branding Atrocity: Narrating Dark Sides and Managing Organizational Image. *Organization Studies*, 35(2), 209–231. <https://doi.org/10.1177/0170840613511925>.
- Muhr, S.L. i Sullivan, K.R. (2013). “None so queer as folk”: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership*, 9(3), 416–435. <https://doi.org/10.1177/1742715013485857>.
- Mumford, M.D., Connelly, S. i Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: experimental findings and cases. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00045-6).
- Mumford, M.D., Watts, L.L. i Partlow, P.J. (2015). Leader cognition: Approaches and findings. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 301–306. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.005>.
- Nawojczyk, M. (2007). Zaufanie w kontaktach biznesowych w społeczeństwach partykularnych i uniwersalistycznych. W: J. Mucha, M. Nawojczyk, G. Woroniecka (red.), *Kultura i gospodarka. Ku antropologii życia gospodarczego we współczesnej Polsce* (s. 61–74). Tychy: Śląskie Wydawnictwa Naukowe.
- Nigro, G.N., Hill, D.E., Gelbein, M.E. i Clark, C.L. (1988). Changes in the Facial Prominence of Women and Men Over the Last Decade. *Psychology of Women Quarterly*, 12(2), 225–235. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1988.tb00938.x>.
- Northouse, P.G. (2004) *Leadership: Theory and practice*. Londyn: Sage.
- O’Connell, W. i Bligh, M. (2009). Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? *Leadership*, 5(2), 213–235. <https://doi.org/10.1177/1742715009102935>.
- O’Toole, J., Galbraith, J. i Lawler III, E.E. (2002). When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*, 44(4), 65–84.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- Oblój, K. (2007). Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii. *Przegląd Organizacji*, 5, 7–10.
- Offermann, L.R., Kennedy Jr., J.K. i Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1).
- Ogunfowora, B. (2014a). It’s all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467–1490. <https://doi.org/10.1177/0018726714521646>.
- Ogunfowora, B. (2014b). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value

- congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 528–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.013>.
- Olivola, C.Y., Eubanks, D.L. i Lovelace, J.B. (2014). The many (distinctive) faces of leadership: Inferring leadership domain from facial appearance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 817–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.002>.
- Palmer, D.A. (2012). *Normal organizational wrongdoing: A critical analysis of theories of misconduct in and by organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Palmer, D.A. (2013). The new Perspective on organizational wrongdoing. *California Management Review*, 56(1), 5–23. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.56.1.5>.
- Pareto, V. (1935a). *The Mind and Society. Volume III: Sentiment in Thinking (Theory of Derivation)*. Londyn: Jonathan Cape.
- Pareto, V. (1935b). *The Mind and Society. Volume IV: The General Form of Society*. Londyn: Jonathan Cape.
- Parris, D.L. i Peachey, J.W. (2013). Encouraging servant leadership: A qualitative study of how a cause-related sporting event inspires participants to serve. *Leadership*, 9(4), 486–512. <https://doi.org/10.1177/1742715012470675>.
- Pearce C.L. i J.A. Conger (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C.L. i Manz, C.C. (2011). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 563–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7>.
- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>.
- Petriglieri, G. i Stein, M. (2012). The Unwanted Self: Projective Identification in Leaders' Identity Work. *Organization Studies*, 33(9), 1217–1235. <https://doi.org/10.1177/0170840612448158>.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: fixing workplaces and careers one truth at a time*. Nowy Jork: Harper Collins.
- Picard, R. (1989). *Media Economics. Concepts and Issues*. Londyn: Sage Publications.
- Pillemer, J., Graham, E.R. i Burke, D.M. (2014). The face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 855–864. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.002>.
- Platon. (360 p.n.e. a). *The Republic*. Pozyskano z: <http://www.sacred-texts.com/cla/plato/rep/index.htm> (25.04.2015).
- Platon. (360 p.n.e. b). *Theaetetus*. Pozyskano z: <http://www.sacred-texts.com/cla/plato/theaetet.htm> (13.01.2014).
- Platon. (2003). *Państwo* (tłum. W. Witwicki). Kęty: ANTYK, księga X.
- Plowman, D.A., Solansky, S., Beck, T.E., Baker, L., Kulkarni, M. i Travis, D.V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>.
- Postuła, A. i Latusek-Jurczak, D. (2011). Budowanie wizerunku jako element roli społecznej pracownika IT. *Problemy Zarządzania*, 9(2), 110–128.
- Poznańska, B. (1993). Obraz warszawskiego bourgeois w okresie międzywojennym. W: R. Kołodziejczyk, (red.), *Image przedsiębiorcy gospodarczego w Polsce w XIX i XX wieku* (s. 217–224). Warszawa: Instytut Historii PAN.

- Pritchard, D. (1986). Homicide and bargained justice: The agenda-setting effect of crime news on prosecutors. *Public Opinion Quarterly*, 50(2), 143–159. <https://doi.org/10.1086/268971>.
- Proell, C.A., Sauer, S. i Rodgers, M.S. (2016). Credit Where Credit is Due: A Field Survey of the Interactive Effects of Credit Expectations and Leaders' Credit Allocation on Employee Turnover. *Human Resource Management*, 55(2), 341–355. <https://doi.org/10.1002/hrm>.
- Przepisy gry. (2014/2015). Warszawa: PZPN.
- Pytlaś, S. (1993). Wizerunek wielkiej burżuazji przemysłowej Łodzi w okresie zaborów. W: R. Kołodziejczyk, (red.), *Image przedsiębiorcy gospodarczego w Polsce w XIX i XX wieku* (s. 49–59). Warszawa: Instytut Historii PAN.
- Ramthun, A.J. i Matkin, G.S. (2014). Leading Dangerously: A Case Study of Military Teams and Shared Leadership in Dangerous Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 244–256. <https://doi.org/10.1177/1548051814529827>.
- Ranft, A.L., Ferris, G.R. i Perryman, A.A. (2007). Dealing with Celebrity and Accountability in the Top Job. *Human Resource Management*, 46(4), 671–682. <https://doi.org/10.1002/hrm>.
- Ranft, A.L., Zinko, R., Ferris, G.R. i Buckley, M.R. (2006). Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.05.003>.
- Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the Human Science*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Rindova, V.P., Pollock, T.G. i Hayward, M.L.A. (2006). Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. *The Academy of Management Review*, 31(1), 50–71.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D. i Bill, J.B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401–412. <https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>.
- Roguska, B. (2004). Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy. W: L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu* (s. 103–131). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Ross, L.D. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology* (t. 10, s. 173–220). New York: Academic Press.
- Rule, N.O. i Tskhay, K.O. (2014). The influence of economic context on the relationship between chief executive officer facial appearance and company profits. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 846–854. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.001>.
- Sacks, H., Schegloff, E.A. i Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), cz. 1, 696–735. <https://doi.org/10.2307/412243>.
- Sanchez Abril, P. (2011). The Evolution of Business Celebrity in American Law and Society. *American Business Law Journal*, 48(2), 177–225. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2011.01114.x>.
- Schraa-Liu, T. i Trompenaars, F. (2006). Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. W: T. Maak, N.M. Pless (red.), *Responsible Leadership* (s. 138–154). Londyn, Nowy Jork: Routledge.

- Schwarz, N. i Kurz, E. (1989). What's in a picture? The impact of face-ism on trait attribution. *European Journal of Social Psychology*, 19(4), 311–316. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420190405>.
- SCImago. (2007). *Wskaźnik SJR*. Pozyskano z: <http://www.scimagojr.com/SCImagoJournalRank.pdf> (26.02.2015).
- Serban, A., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Kahai, S.S., Hao, C., McHugh, K.A., Sotak, K.L., Mushore, A.B.R., Friedrich, T.L. i Peterson, D.R. (2015). Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 402–418. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.006>.
- Seyranian, V. (2014). Social identity framing communication strategies for mobilizing social change. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 468–486. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.013>.
- Shamir, B. i Howell, J.M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4).
- Shani, G. i Westphal, J.D. (2016). Persona Non Grata? Determinants and Consequences of Social Distancing from Journalists Who Engage in Negative Coverage of Firm Leadership. *Academy of Management Journal*, 59(1), 302–329. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1162>.
- Sharma, D., Albers-Miller, N.D., Pelton, L.E. i Straughan, R.D. (2006). The Impact of Image Management, Self-Justification, and Escalation of Commitment on Knowledge Development in the Marketing Discipline. *Journal of Marketing Education*, 28(2), 161–171. <https://doi.org/10.1177/0273475306288659>.
- Shaw, J. (2010). Papering the Cracks with Discourse: The Narrative Identity of the Authentic Leader. *Leadership*, 6(1), 89–108. <https://doi.org/10.1177/1742715009359237>.
- Shotter, J. (2014). Agential realism, social constructionism, and our living relations to our surroundings: Sensing similarities rather than seeing patterns. *Theory & Psychology*, 24(3), 305–325. <https://doi.org/10.1177/0959354313514144>.
- Spears, L.C. (2004). The understanding and practice of servant leadership. W: L.C. Spears, M. Lawrence (red.), *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness* (s. 167–200). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stevens, B. (1994). An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: “Where Do We Go From Here?”. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 63–69. <https://doi.org/10.1007/BF00877156>.
- Stevens, B. (2012). How Ethical are U.S. Business Executives? A Study of Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 361–369. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1510-4>.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nowy Jork: Free Press.
- Strauss, A.L. (1993). *Continual Permutations of Action*. Nowy Jork: Aldine de Gruyter.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>.
- Suleiman, E.N. (1977). Self-Image, Legitimacy and the Stability of Elites: The Case of France Stable. *British Journal of Political Science*, 7(2), 191–215.

- Taggar, S., Hackew, R. i Saha, S. (1999). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899–926. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x>.
- Tajfel, H. i Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W: W.G. Austin, S. Worchel (red.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (s. 33–47). Monterey, CA: Brooks/ Cole.
- Takala, T., Tanttu, S., Lämsä, A.M. i Virtanen, A. (2012). Discourses of Charisma: Barack Obama's First 6 Months as the President of the USA. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 149–166. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1389-0>.
- Teo-Dixon, G. i Monin, N. (2007). Guru of Gurus: Peter Drucker, Logology, and the Ultimate Leader. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 6–17. <https://doi.org/10.1177/1056492606294637>.
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B. i Hunter, S.T. (2012). Real Men Don't Make Mistakes: Investigating the Effects of Leader Gender, Error Type, and the Occupational Context on Leader Error Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 31–48. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9263-8>.
- Thoroughgood, C.N., Tate, B.W., Sawyer, K.B. i Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230–255. <https://doi.org/10.1177/1548051811436327>.
- Tichy, N. (1997). *The leadership engine*. Nowy Jork: Harper Collins.
- Toh, S.M. i Leonardelli, G.J. (2012). Cultural Constraints on the Emergence of Women as Leaders. *Journal of World Business*, 47(4), 604–611. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.013>.
- Tokarska, M. (2004). Jest zwycięzca, nie ma pokonanych, *Businessman Magazine*, 5(158), 96–101.
- Tokarska, M. (2005). Potrzeba przykładu, *Businessman Magazine*, 6(171), 54–56.
- Tokarska, M. i Socha, U. (2005). Rozważne i odważne, *Businessman Magazine*, 8(173), 52–54.
- Treadway, D.C., Adams, G.L., Ranft, A.L. i Ferris, G.R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.008>.
- Treviño, L.K., Brown, M. i Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Tuchman, G. (1978). *Making news: A study in the construction of reality*. Nowy Jork: Free Press.
- Uchwała nr IX/140 z dnia 3 i 7 lipca 2008 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie organizacji rozgrywek w piłkę nożną (tekst jednolity) (z późn. zm.)
- Uhl-Bien, M., Marion, R. i B. McKelvey (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.
- UNESCO. (1964). *Records of the General Conference, 13th Session, Resolutions*. Paryż: UNESCO.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 1993 Nr 47, poz. 211 z późn. zm.).

- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz.U. 2010 Nr 220, poz. 1447 z późn. zm.).
- van Knippenberg, D. i Sitkin, S.B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>.
- Van Seters, D.A. i Field, R.H.G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>.
- Vásquez, C., Sergi, V. i Cordelier, B. (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, 29(2), 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.02.002>.
- von Bertalanffy, L. (1976) *General Systems Theory: Foundations, development, applications*. Nowy Jork: George Braziller.
- Vroom, V.H. i Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H. i Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wade, J.B., Porac, J.F., Pollock, T.G. i Graffin, S.D. (2006). The Burden of Celebrity: the Impact of Ceo Certification Contests on Ceo Pay and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643–660. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083021>.
- Wade, J.B., Porac, J.F., Pollock, T.G. i Graffin, S.D. (2008). Star CEOs. Benefit or burden? *Organizational Dynamics*, 37(2), 203–210. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.007>.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. i Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Warner, N.O. i Riggio, R.E. (2012). Italian-American leadership in Hollywood films: Images and realities. *Leadership*, 8(3), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1742715012441181>.
- Weber, M. (1922/2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weischer, A.E., Weibler, J. i Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477–495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.003>.
- Westphal, J.D. i Deephouse, D.L. (2011). Avoiding Bad Press: Interpersonal Influence in Relations Between CEOs and Journalists and the Consequences for Press Reporting About Firms and Their Leadership. *Organization Science*, 22(4), 1061–1086. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0563>.
- Wiatrak, A.P. (2015). Więzy międzyorganizacyjne. Od redaktora naukowego. *Problemy Zarządzania*, 13(1), t. 1, 5–8.
- Will, T.E. (2016). Flock Leadership: Understanding and influencing emergent collective behavior. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 261–279. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.002>.
- Wittgenstein, L. (2005). *Dociekania filozoficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T. i Druskat, V.U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8).
- Wolfram, H.-J. i Gratton, L. (2013). Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 338–353. <https://doi.org/10.1177/1548051813498421>.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161–176. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90003-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90003-0).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, wyd. 5. Upper Saddle River: Prentice- Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).
- Zuckerman, M. i Kieffer, S.C. (1994). Race Differences in Face-ism: Does Facial Prominence Imply Dominance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 86–92. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.66.1.86>.

Spis tabel

Tabela 1. Podsumowanie materiału badawczego	74
Tabela 2. Cechy osobowościowe używane do opisu liderów	84
Tabela 3. Kategorie opisu lidera	103
Tabela 4. Kryteria wyboru laureata	136

Spis rysunków

Rysunek 1. Psychospołeczne uwarunkowania wizerunku lidera	51
Rysunek 2. Czynniki warunkujące proces budowania wizerunku lidera	53
Rysunek 3. Zakłócenia procesu budowania wizerunku lidera	57
Rysunek 4. Logika procesu budowy wizerunku	116
Rysunek 5. Wizerunek uzupełniony o własności	117
Rysunek 6. Prezentowanie lidera według płci laureata	133
Rysunek 7. Jurorzy decydujący o wyborze laureata	134
Rysunek 8. Synteza wyników	149

Julita Majczyk – adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu; absolwentka Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku ekonomia oraz University of the West of Scotland Business School na kierunku ekonomia przedsiębiorstw i przedsiębiorczość (*Business Economics and Enterprise*). Zajmuje się przywództwem i motywowaniem zespołów, w szczególności stylami sprawowania władzy, ale także zachowaniami przedsiębiorczymi. Prowadziła zajęcia dydaktycznych dla studentów Uniwersytetu Warszawskiego, Shanghai University (Chiny), University of Pisa (Włochy), Instituto Politécnico de Lisboa (Portugalia) i szkolenia dla słuchaczy Uniwersytetu Otwartego UW. Członek międzynarodowej organizacji zrzeszającej badaczy naukowych European Group for Organizational Studies.

ISBN 978-83-65402-88-2

9 788365 402882