

**Joanna Radomska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Artykuł podejmuje tematykę konieczności stworzenia koncepcji współczesnego przywództwa strategicznego, a także wskazuje potencjalne kierunki jego ewolucji. Autorka podkreśla także znaczenie kapitału ludzkiego jako nośnika wiedzy oraz podstawowego źródła osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Stąd ważne jest skupienie uwagi na pożądanych cechach współczesnego przywódcy, który jest odpowiedzialny za budowanie kompetencji organizacji w zakresie adaptacji do zmieniających się warunków działania.

**Słowa kluczowe:** przywództwo strategiczne, wizja, kapitał ludzki, kultura organizacyjna.

### 1. Wstęp

Według proroczych słów G. Hamela, „Stoimy na progu wieku rewolucji. Zmiany stają się nieprzewidywalne i nie podążają w prostym do przewidzenia kierunku. Są one nieciągłe, nagłe i wywrotowe” [Hamel 2000, s. 4-5]. Co więcej, „Być może zmierzamy ku nowym sposobom prowadzenia przedsiębiorstwa i działania w jego ramach. Nie tylko ku przedsiębiorstwom, którym udaje się optymalnie łączyć innowacje i zyskowność. Ale także ku sposobowi zarządzania, gdzie granice między innowacją i zyskiem, zabawą i powagą oraz pracą i czasem wolnym zostaną wymazane” [Strannegård, Friberg 2001] za: [Kostrzewa 2008, s. 25]. Można się pokusić o stwierdzenie, że współczesne firmy stopniowo przestają działać zgodnie z podręcznikowymi zaleceniami, łamiąc jednocześnie dotychczasowe zasady i przekształcając poszczególne procesy zachodzące w przedsiębiorstwach, w tym także proces zarządzania strategicznego, w kategorie elastyczne, które pozwalają im na bardziej efektywne kształtowanie ich przyszłości. P. Płoszajski wnioskuje, że organizacje przyszłości „będą odchudzone, w większym stopniu oparte na pracy zespołów (...), o płaskiej strukturze, elastyczne, zorientowane na jakość” [Płoszajski 1998, s. 14].

Stąd niezwykle ważna wydaje się skuteczność współczesnego przywództwa. Należy wymienić niezbędne czynniki, które warunkują możliwość dostosowania się do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. Należą tu m.in. [Penc 2000, s. 51-52]:

- przyswojenie zasad myślenia strategicznego, takich jak: wariantowość, synteza metod ścisłych oraz intuicyjnych, a także twórcze podejście i zapewnienie ciągłości prac nad strategią,

- stałe pobudzanie kreatywności,
- uczynienie zasobów ludzkich najważniejszym zasobem firmy, a więc umiejętna realizacja koncepcji i celów strategicznych poprzez tworzenie klimatu organizacyjnego, który wyzwalać będzie osobiste zaangażowanie oraz twórcze myślenie.

Warto bowiem pamiętać, że „nowa sztuka zarządzania będzie polegać na czynieniu ludzi nieprzeciętnymi, a jej nowe hasło to profesjonalizacja ludzi zamiast komplikowania struktur, procedur” [Crozier 1993, s. 48].

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przedstawienie koncepcji współczesnego przywództwa strategicznego, a także wskazanie potencjalnego kierunku jego ewolucji.

## **2. Konieczność zmiany dotychczasowego podejścia do procesu przywództwa**

Rozważania dotyczące nowych umiejętności skutecznego przywództwa strategicznego w kierowaniu organizacjami przyszłości powinny się rozpocząć od trudnej próby zdefiniowania istoty przeobrażeń, jakim one ulegają. Już teraz jesteśmy bowiem świadkami zmian o charakterze jakościowym, zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach. Stąd potrzeba nowego podejścia do roli przywódcy, który niewątpliwie nie tylko będzie musiał się wykazać kreatywnością i umiejętnością tworzenia wspólnej wizji, ale przede wszystkim będzie w stanie zrozumieć przeobrażenia zachodzące w organizacjach. Będzie on bowiem musiał stawić czoła bardziej poważnym i skomplikowanym wyzwaniom, które stają się efektem zmian zachodzących we współczesnych warunkach konkurowania [Kubik 2005, s. 213].

Wyzwania, jakie niesie ze sobą XXI wiek, stawiają przed zarządzającymi wiele dylematów związanych z koniecznością zmiany dotychczasowej formuły przywództwa. Przede wszystkim nie należy zapomnieć o tym, że dotychczasowe działania operacyjne skupiały się na zasobach materialnych, które zaczynają odgrywać coraz mniejszą rolę. Obecnie akcent przesuwa się w stronę zasobów niematerialnych, takich jak ludzie, wiedza, której są nośnikiem, oraz przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność czy tworzące się więzi [Buckingham, Hoffman 2001, s. 26].

Nie ulega wątpliwości, że złożoność oraz niepewność otoczenia dzisiejszego biznesu oraz wzrastająca dynamiczność organizacji wymuszają niejako zmianę podejścia do dotychczasowego sposobu wyznaczania wyborów strategicznych. Będzie to wymagać implementacji w przedsiębiorstwach nowej koncepcji czasu, czyli skrócenia okresu pomiędzy stworzeniem strategii a jej wdrożeniem. Tak więc głównym zadaniem stojącym przed zarządzającymi jest osiągnięcie poziomu, kiedy to działania niejako wyprzedzają strategię. Aby to zrealizować, potrzebni są tzw. wielcy wizjonerzy, którzy za pomocą swojej intuicji będą potrafili wyprzedzić dotychczasowe

konceptje organizatorskie, a tym samym dokonać zmiany w powszechnie panującym schemacie analizy przyczynowości prowadzącym do stworzenia strategii [Płoszajski 1998, s. 16-30].

### 3. Integracja wokół wizji

„Największą przeszkodą na drodze do wielkiego przywództwa większości menedżerów jest brak wizji, której mogliby się poświęcić” [Blanchard 2007, s. 20]. Dlatego tak ważna jest umiejętność kreowania porywającej wizji, która nie tylko tworzy silną kulturę organizacyjną, lecz przede wszystkim jest silnym bodźcem poruszającym organizację w pożądanym kierunku oraz dodającym energii i motywacji do wspólnego spełniania marzeń. Niedocenianie siły, jaką może generować wizja stworzona na wszystkich poziomach organizacji, okazuje się być jedną z głównych przeszkód stojących na drodze skutecznego przywództwa strategicznego. Warto więc podkreślić, że efektywne zwerbalizowanie wizji może dostarczyć wskazówek, które okazują się niezbędne w codziennym podejmowaniu decyzji w sposób integrujący pracowników i przyczyniający się do podążania we wspólnym kierunku [Blanchard 2007, s. 20-23]. Tak więc przywództwo na poziomie strategicznym powinno się skupiać na:

- określeniu istotnego celu dla całej organizacji,
- utworzeniu wizerunku przyszłości,
- sprecyzowaniu wspólnego systemu wartości, który wytycza kierunek funkcjonowania firmy [Blanchard 2007, s. 24].

Warto podkreślić, że pożądane jest angażowanie pracowników w proces tworzenia wizji i ustalania jej koncepcji, tak aby była ona wyrazem wspólnych marzeń, dążeń i wartości, a także racjonalnie ukazywała im sposób, w który mogą się przyczynić do rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to niezmiernie ważne, gdyż zgodnie ze słowami K. Blancharda „(...) przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia” [Blanchard 2007, s. 19]. Weryfikacja tego podejścia dokonuje się zwłaszcza w obliczu kryzysu, kiedy na drodze organizacji pojawiają się istotne przeszkody i niezbędna staje się analiza realności stawianych wcześniej celów oraz rewizja strategiczna. Wówczas kluczowe okazuje się odwołanie do wspólnych wartości oraz wizji jako kierunku, w którym w dalszym ciągu należy podążać, oraz poszukiwanie skutecznych dróg dotarcia.

Najważniejsze aspekty przywództwa strategicznego to tworzenie wartości wspólnych dla całej organizacji oraz jasna wizja jej przyszłości. Ich obecność pozwala pracownikom na swobodę i odwagę decyzyjną, przy zachowaniu minimalnego poziomu monitorowania i mechanizmów kontrolnych. Jednocześnie pojawia się klimat organizacyjny, który wyzwala kreatywność, chęć poszukiwania innowacji, otwartość na zmiany oraz odwagę kroczenia w przyszłość [Rowe, Nejad 2009]. Ważne jest także budowanie kultury zaufania, która przyczynia się do powstawania efektywnych koncepcji rozwojowych.

Warto podkreślić, że wizja przyszłości organizacyjnej nie powinna być tworzona tylko na własny użytek właścicieli przedsiębiorstwa. Jej istnienie jest zasadne tylko wówczas, gdy jest ona wspólna wszystkim uczestnikom procesu zarządzania, zaangażowanym w jej kreatywne urzeczywistnianie. Tak więc przywództwo strategiczne oddziałuje na pracowników właśnie poprzez tworzenie wizji, lecz również jej komunikację, a tym samym nadawanie wspólnego kierunku działań i inspirowanie wszystkich uczestników procesu zarządzania strategicznego [Ansoff 1985, s. 170]. Jest to zatem rola integrująca, która nakreśla ramy kroczenia wspólną drogą rozwoju.

#### **4. Dylemat między przywództwem wizjonerskim a operacyjnym**

Prawdziwą trudnością, którą można napotkać w trakcie działalności organizacji, jest posiadanie przez lidera umiejętności artykułowania i niejako zaszczepienia długoterminowej wizji działania, przy jednoczesnym efektywnym zarządzaniu operacyjnym, które charakteryzuje się koniecznością dbania o detale w codziennym funkcjonowaniu firmy. Integracja tych dwóch całkowicie odmiennych biegunów jest właśnie istotą przywództwa strategicznego. Zarządzanie operacyjne, choć niezbędne z punktu widzenia poprawnego przebiegu procesów przedsiębiorstwa, ma tendencje do nadmiernego skupiania się na codzienności i bieżących sprawach, z pominięciem tworzenia pożądanego kierunku strategicznego obejmującego zmiany i potencjalny wzrost przedsiębiorstwa. Przywództwo wizjonerskie zaś, choć silnie zorientowane na przyszłość, podejmowanie ryzyka i postawy proaktywne, często opiera się na intuicji, przekonaniach i wyznawanych wartościach, zapominając o racjonalnych ograniczeniach, które mogą wystąpić podczas wdrażania strategii. Co więcej, skupia się na komunikowaniu wizji, a w efekcie także umożliwianiu pracownikom jej realizacji. Jednak formalne struktury istniejące w organizacji przyczyniają się do powstawania pewnych barier oraz tworzą tendencję do ignorowania krótkoterminowej stabilności i codziennego funkcjonowania firmy. Z tego powodu wizjonerskie przywództwo może się okazać dość ryzykowne. Stąd większość przedsiębiorstw opiera się jednak na bardziej tradycyjnym modelu zarządzania operacyjnego, które, choć mniej niepewne i z tego punktu widzenia bardziej atrakcyjne, niekoniecznie okazuje się być bardziej efektywne.

Przywództwo strategiczne jest czymś więcej niż tylko sumą tych dwóch stylów zarządzania. Opiera się ono bowiem na budowaniu potencjału organizacji, zarówno w postaci jej zasobów, jak i umiejętności i kompetencji, w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. A więc obok krótkoterminowych wskaźników operacyjnych istotną kategorię stanowią kluczowe kompetencje, które pozwalają na przetrwanie w zmieniającym się otoczeniu. Co więcej, przywódca strategiczny świadomy jest faktu, że kapitał ludzki stanowi wówczas podstawowy impuls innowacji i kreowania oraz wspierania tych kompetencji, a rozwojowi całej organizacji towarzyszy ciągle ewoluujący proces uczenia się [Rowe, Nejad 2009].

U podstaw nowego podejścia do przywództwa strategicznego leży zatem zrozumienie przez zarządzających, że niezbędna jest integracja dotychczasowego przekonania o konieczności wizjonerskiego postrzegania przyszłości firmy oraz jej operacyjnej skuteczności. A więc strategiczne przywództwo powinno się opierać przede wszystkim na promowaniu wśród członków organizacji myślenia strategicznego, które charakteryzuje się umiejętnościami w zakresie:

- koncepcyjnego postrzegania i wnikliwej oraz systematycznej analizy kwestii abstrakcyjnych,
- perspektywy holistycznej,
- kreatywności w dziedzinie generowania nowych pomysłów rozwojowych i wykraczania poza istniejące konstrukcje myślowe,
- ekspresji w implementacji pomysłów z poziomu ich abstrakcji do postaci werbalnych i ogólnie zrozumiałych koncepcji,
- tolerancji istniejącej niepewności co do dostępności informacji oraz zmian, jakie zachodzą w otoczeniu,
- chęci rozważenia opcji rozwojowych, które poświęcają krótkookresowe zyski na rzecz osiągnięcia długookresowej przewagi [Freedman 2004, s. 3].

## 5. Koncepcja przywództwa strategicznego

Za istotę nowoczesnej koncepcji przywództwa uważa się umiejętność dzielenia się władzą, a nie tylko egzekwowania podporządkowania [Sikorski 1998, s. 78-79]. W związku z tym nastąpił rozwój koncepcji i narzędzi, opierających się na delegacji uprawnień i zarządzaniu partycypacyjnym, takich jak zarządzanie przez cele czy też strategiczna karta wyników. W literaturze przedmiotu przywódca strategiczny definiowany jest najczęściej jako planista, osoba podejmująca decyzje oraz odpowiedzialna za ich wdrożenie zarówno w proces funkcjonowania, jak i strukturę organizacji. Posiada on zatem raczej cechy menedżera niż przywódcy. Stąd nie poświęca się wiele uwagi roli, jaką powinien odgrywać w kwestii zaangażowania szerszego grona pracowników w proces zarządzania strategicznego. A przecież skuteczność implementacji strategii zależy nie tylko od jej kształtu, lecz także od uzgodnień, jakie zostały wypracowane w wyniku współdziałania i akceptacji przez członków organizacji wspólnego modelu działania [Shamir, Hooijberg 2008].

Przywództwo strategiczne powinno być definiowane jako zdolność wywierania wpływu na pracowników organizacji, tak aby z zaangażowaniem podejmowali oni decyzje operacyjne, które w efekcie prowadzą do długookresowego wzrostu przedsiębiorstwa oraz przyczyniają się do jego stabilności finansowej. Ponadto jest to umiejętność integracji cech wizjonerskich oraz zarządzania operacyjnego poprzez podejmowanie równoległych, czasem ryzykownych działań przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego stopnia racjonalności [Rowe, Nejad 2009]. A więc to także umiejętność antycypacji, wizjonerstwa, myślenia strategicznego i budowania ela-

styczności organizacji oraz wpływu na ludzi, w celu inicjowania zmian, które będą kreować przyszłość przedsiębiorstwa [Hitt, Ireland 2002, s. 4].

Kluczową i pożądaną cechą przywódcy strategicznego jest intuicja – strategia organizacji stopniowo przestaje się wiązać z formalnym planowaniem i przyjmuje formę cząstkowych, często intuicyjnych fragmentów, które następnie są uszczegóławiane i przyjmują postać programów wdrożeniowych. Dlatego koncepcja działania zakładać będzie, że przyszłość zaczyna się już teraz, a głównym zadaniem przywódcy będzie przekonanie firmy i jej otoczenia do takiego podejścia. W tym zakresie zmianom podlegać będzie również dotychczasowy układ sił w przedsiębiorstwie – struktura hierarchiczna zostanie zastąpiona układem sieciowym, w którym strategiczny przywódca będzie jego punktem centralnym. Stąd jego zadania będą się skupiały na doradzaniu, coachingu, szkoleniu i umożliwianiu pracownikom partycypacji [Płoszajski 1998, s. 30].

„Przywódcę poznaje się nie po tym, jak sprawuje władzę, tylko po tym, czy umie rozbudzić poczucie władzy wśród tych, którym przewodzi. Najbardziej elementarnym zadaniem przywódcy jest wychowywanie kolejnych przywódców” [Hamel 2006, s. 65].

Należy zaznaczyć, że pojęcie przywództwa strategicznego powinno obejmować zasięgiem całe przedsiębiorstwo, a nie być tylko domeną najwyższego szczebla zarządzania. Według I. Ansoffa taki rodzaj przywództwa może sprawować nie tylko naczelne kierownictwo firmy, ale także pracownicy niższych szczebli, którzy to posiadają często dużo większą wiedzę i doświadczenie w podobszarach działalności i tym samym mogą się stać podstawowym ośrodkiem strategicznego przywództwa w przedsiębiorstwie [Ansoff 1985, s. 167]. Stąd ograniczenia dominujących dotychczas podejść do zarządzania strategicznego dotyczyły przede wszystkim pojęcia strategicznych kompetencji, czyli zdolności członków organizacji do pozyskiwania, gromadzenia oraz właściwej interpretacji informacji i wiedzy, które są kluczowe dla jej długookresowego funkcjonowania i konkurowania [Krzakiewicz 2008, s. 42].

Efektywność przywództwa strategicznego uwarunkowana jest stosowaniem prostych zasad [Gostick, Elton 2009, s. 39]:

- podstawą jest zwiększanie zaangażowania pracowników, nie tylko poprzez ich udział w ustalaniu celów, lecz także umożliwienie im wpływania na kształt strategii i strategicznego kierunku, w którym będzie podążać przedsiębiorstwo,
- stosowanie otwartego stylu komunikacji o charakterze doradczym, który pozwoli na wykorzystanie indywidualnego potencjału pracowników,
- budowanie atmosfery zaufania oraz docenianie zaangażowania i odpowiedzialności,
- wspieranie przekonania o kreatywności pracowników oraz możliwości osiągnięcia sukcesu dzięki współdziałaniu i partycypacji.

Do poświadczonych cech przywódcy strategicznego należy więc zaliczyć [Freedman 2004, s. 2]:

- modelowanie, stymulowanie, tworzenie sprzyjającego klimatu oraz wspieranie wszelkich przejawów myślenia strategicznego w organizacji,
- umiejętność kompleksowej integracji procesu zarządzania strategicznego – nie tylko formułowania, ale przede wszystkim wdrażania, monitorowania, rewizji i uaktualniania strategii,
- odwagę podejmowania trudnych wyborów strategicznych,
- umiejętność komunikacji, a więc częstego i szczerego informowania o bieżących trudnościach pojawiających się podczas wdrażania strategii.

## 6. Wnioski

Sukces dzisiejszych przedsiębiorstw wymaga znacznego przewartościowania podstawowych założeń odnoszących się zarówno do roli człowieka w organizacji, jak i do pracy przez niego wykonywanej. Powinna zatem nastąpić zmiana w przekonaniach przywódców, że ludzie nie są już jedynie pracownikami, lecz raczej partnerami, którzy w znacznej mierze przyczyniają się do realizacji wytyczonego kierunku strategicznego. Co za tym idzie, relacja przełożony – podwładny z definicji partnerstwa powinna się przekształcić w stosunki partnerskie, w których obie strony mają równe prawa. Idąc tym tropem, należy więc dokonać zmiany w sposobie przewodzenia i zamiast wydawać polecenia, należy przekonywać pracowników o słuszności podejmowanych przez nich działań [Drucker 2009, s. 26-30]. Jest to możliwe dzięki partycypacyjnemu sposobowi przewodzenia i włączaniu pracowników w poszczególne etapy procesu tworzenia i implementacji strategii, tak aby wzrastały ich możliwości współdecydowania o wyborach strategicznych przedsiębiorstwa.

Tradycyjne podejście do przywództwa skupia się na potrzebie wywierania pozytywnego wpływu na pracowników oraz ich motywowaniu i wzmacnianiu zaangażowania w wykonywaną przez nich pracę. Jednak prawdziwą trudność nastęrcza wywieranie wpływu w wymiarze strategicznym, a więc obok podzielenia wspólnych wartości czy wizji rozwoju, przekształcanie ich w realną implementację strategii. Aby to osiągnąć, liderzy powinni tworzyć warunki i odpowiedni klimat organizacyjny, który wyzwala w pracownikach chęć generowania nowych pomysłów i koncepcji rozwojowych. Warto podkreślić, że powyższe spostrzeżenia są często analizowane w literaturze przedmiotu. Jednakże ich wartość i użyteczność okazują się kluczowe w obliczu kryzysu i zmiany warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Dlatego też przywództwo strategiczne powinno się opierać na dwóch podstawowych kwestiach:

- do czego motywuje pracowników obecna strategia przedsiębiorstwa oraz jego system i struktura funkcjonowania?
- do czego powinny one motywować?

Znalezienie odpowiedzi na te kwestie pozwoli organizacji na wyzwolenie potencjału pracowników i osiągnięcie przewagi, a w efekcie – sukcesu strategicznego [Hooijberg, Lane 2007].

## 7. Zakończenie

Strategiczne przywództwo jest bez wątpienia niezbędne w XXI wieku, jest zaangażowane w budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, bazującej na wartościach niematerialnych, takich jak kapitał ludzki i społeczny, które są skarbnicą cennych i niepowtarzalnych zasobów – wiedzy i umiejętności [Hitt, Ireland 2002, s. 3]. Współcześni przywódcy strategiczni są odpowiedzialni za formułowanie celów i strategii organizacji, rozwój jej struktury, procesów i kluczowych kompetencji. Ponadto kształtują pożądaną kierunek zmian strategicznych oraz kulturę organizacji, która sprzyja kreatywności i wzajemnemu zaufaniu oraz wywołuje chęć partycypacji w kluczowych kwestiach dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa. Takie działania mają na celu budowanie kompetencji w zakresie zarządzania niepewnością, zmianą oraz adaptacją do warunków otoczenia [Bass 2007, s. 36].

## Literatura

- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bass B., *Executive and strategic leadership*, "International Journal of Business" 2007, no. 1.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Buckingham M., Hoffman C., *Po pierwsze, złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Freedman M., *Strategic leadership – how does your team measure up?*, "Strategic Direction", February 2004.
- Gostick A., Elton C., *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, 2006, nr 4.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Hitt M., Ireland R., *The essence of strategic leadership: Managing human and social capital*, "The Journal of Leadership and Organizational Studies" 2002, vol. 9, no. 1.
- Hooijberg R., Lane N., *Strategic leadership: being there even when you are not*, Perspectives for Managers, IMD International, no. 151, September 2007.
- Kostrzewa M. (red.), *Nowe kierunki zarządzania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krzakiewicz K., *Kognitywne podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2008.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- Rowe G., Nejad M., *Strategic leadership: short term stability and long-term viability*, Ivey Business Journal Online, London, September/October 2009.



- Sikorski C., *Ewolucja koncepcji przywództwa*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- Shamir B., Hooijberg R., *Strategic leadership as management of meanings*, Perspectives for Managers, IMD International, no. 154, January 2008.
- Strannegård L., Friberg M., *Already elsewhere – om lek, identitet och hastighet i affärslivet*, Raster Förlag, Stockholm 2001.

## THE CONCEPT OF STRATEGIC LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

**Summary:** The article titled “The concept of strategic leadership in an organization” describes the necessity of creating the concept of contemporary strategic leadership and shows the potential direction of its evolution. Moreover, the author points the importance of human capital, as a source of knowledge and competitive advantage. That is why it is important to focus on the desirable attributes of leader, who is responsible for building the competencies of an organization. These competencies enable the adaptation to changing conditions of operating.