

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziejcz:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziejcz, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Maja Sajdak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl

---

## PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Współczesne organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się świecie, co pogłębia złożoność i niepewność funkcjonowania na wszystkich szczeblach organizacji. Tempo zmian zachodzących jednocześnie w wielu obszarach i konieczność dostosowywania się do nich jest dużym wyzwaniem dla ludzi w przedsiębiorstwie. Zanim zdążą się oni w pełni dostosować do jednej zmiany, stają przed kolejną, która niesie za sobą nową niepewność i zwiększa złożoność otoczenia. Zatem wyzwaniem dla przywódców jest działanie w gwałtownie zmieniających się warunkach, co wymaga oceny dotychczasowych paradygmatów przywództwa, zarówno w teorii, jak i praktyce. Celem artykułu jest charakterystyka przywództwa strategicznego w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw. Podjęto próbę identyfikacji cech lidera strategicznego jako kompilacji dwóch perspektyw: przywództwa wizjonerskiego oraz przywództwa menedżerskiego (operacyjnego).

**Słowa kluczowe:** przywództwo strategiczne, wyzwania dla przedsiębiorstw, adaptacja do otoczenia.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.44

### 1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się świecie, co pogłębia złożoność i niepewność funkcjonowania na wszystkich szczeblach organizacji. Tempo zmian zachodzących jednocześnie w wielu obszarach i konieczność dostosowywania się do nich jest dużym wyzwaniem dla ludzi w przedsiębiorstwie. Zanim zdążą się oni w pełni dostosować do jednej zmiany, stają przed kolejną, która niesie za sobą nową niepewność i zwiększa złożoność otoczenia. Zatem wyzwaniem dla przywódców jest działanie w gwałtownie zmieniających się warunkach, identyfikacja kluczowych problemów współczesnych przedsiębiorstw oraz próba ich kategoryzacji a następnie opracowanie działań antycypacyjnych umożliwiających przygotowanie przedsiębiorstwa na nieprzewidziane zdarzenia. Jednym z podstawowych kierunków badawczych w ramach podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym jest przywództwo strategiczne [Polowczyk 2011, s. 3-7], integrujące cechy wynikające z paradygmatu przywództwa wizjonerskiego (charyzmatycznego, transformacyjnego) oraz koncepcji przywództwa organicznego [Avery 2009, s. 39-57].

W. Bennis i B. Nanus zwracają uwagę, że „pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo wielu lat wysiłków zmierzających do uchwycenia intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej interpretacji przywództwa. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że ludzie dyskutujący na temat przywództwa mają najczęściej inne wyobrażenia na jego temat, co utrudnia porozumienie” [Avery 2009, s. 21]. W literaturze można znaleźć więcej opinii zgadzających się z tymi słowami, choćby B. Kozuch, która twierdzi, że „motywowanie i przewodzenie wciąż należą do najmniej odkrytych obszarów ludzkich poszukiwań. Stąd też nie powstała do tychczas jednoznaczna definicja przywództwa ani też nie istnieje jedna uniwersalna koncepcja przewodzenia w organizacji” [Kozuch 2009, s. 163].

Studia literaturowe w zakresie przywództwa strategicznego prowadzono w ramach projektu badawczego pt. Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian, nr 2013/11/D/HS4/03858. W procesie badawczym zakłada się, że przywództwo strategiczne stanowi jeden z atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest charakterystyka przywództwa strategicznego w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw. Podjęto próbę identyfikacji cech lidera strategicznego jako kompilacji dwóch perspektyw: przywództwa wizjonerskiego oraz przywództwa menedżerskiego (operacyjnego). W artykule podkreślono istotę przywództwa strategicznego jako koncepcji mocno osadzonej w teorii zarządzania strategicznego oraz rozwiniętej na potrzeby adaptowania się do otoczenia i jego zmian.

## **2. Przywództwo strategiczne – nowy trend czy potrzeba współczesnego zarządzania?**

Przywództwo strategiczne jest jednym z podstawowych kierunków badawczych w nurcie zarządzania strategicznego. Od wielu lat jest tematem gorących dyskusji w kręgach teoretyków i praktyków zarządzania, niemniej należy podkreślić, że poglądy na ten temat były i są bardzo zróżnicowane. Przyczyną tak odmiennych opinii jest prawdopodobnie fakt, że istota przywództwa jest nadal jednym z najmniej rozpoznanych zagadnień w zarządzaniu strategicznym.

Jak zauważa J. Radomska [2010], jesteśmy świadkami zmian o charakterze jakościowym, zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach. Stąd potrzeba nowego podejścia do roli przywódcy, który nie tylko będzie musiał wykazać się kreatywnością i umiejętnością tworzenia wizji, ale przede wszystkim będzie w stanie zrozumieć przeobrażenia zachodzące w organizacjach.

Przywództwo strategiczne to umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, uwzględniając jego ograniczenia. Przywództwo strategiczne stanowi integrację myśli filozoficznej (skupienie na ogólnej wizji, intuicji, przekonaniach, wartościach) z realiami (ograniczeniami zasobowymi

– materialnymi i niematerialnymi) danego przedsiębiorstwa. Wprowadzając pojęcie przywództwa strategicznego, G. Rowe i M. Nejad definiują je jako synergiczną kombinację przywództwa wizjonerskiego i menedżerskiego ze zwróceniem szczególnej uwagi na zachowania etyczne i decyzje oparte na wartościach. Przywództwo strategiczne wymaga nadzoru operacyjnego dotyczącego codziennych czynności, a jednocześnie strategicznej – długoterminowej odpowiedzialności. Zakłada formułowanie i implementację strategii dla nieprzewidzianych zdarzeń oraz konsekwentne realizowanie długookresowych celów dla zapewnienia przetrwania i rozwoju. Uwzględnia w swoich założeniach kontrolę zarówno strategiczną, jak i finansową, z naciskiem jednak na wykonalność planów strategicznych. Przywództwo strategiczne zakłada wymianę ukrytej wiedzy na poziomie indywidualnym oraz całej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte powinno być na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych, zmotywowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi pracujących w zespole [Sajdak 2013].

Liderzy strategiczni zachęcają do innowacji, które w obliczu zmian otoczenia stanowią jedno z istotniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej i dają możliwość rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony menedżerowie pochłonięci są bieżącymi działaniami operacyjnymi, zapewnieniem ich stabilności oraz bezpieczeństwem operacyjnym.

Działania liderów strategicznych mają wpływ na budowanie wartości przedsiębiorstwa oraz dobrych wyników zarówno w długim, jak i w krótkim okresie. Należą do nich m.in. [Rowe, Nejad 2009, s. 1-6]:

- budowanie zasobów organizacyjnych, takich jak umiejętności i kompetencje będące podstawą uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej,
- wspieranie zasobów ludzkich jako istotnego czynnika podstaw innowacji oraz rozwoju rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa,
- sukces w uczeniu się –na poziomie zarówno indywidualnym, jak i grupowym, duży nacisk na proces uczenia się oraz umiejętność dzielenia się wiedzą.

Wpływ organizacyjnego uczenia się oraz przywództwa strategicznego na przewagę konkurencyjną wykazał w swoich badaniach P. Ussahawanitchakit [2012, s. 1-10]. Próba badawcza obejmowała 121 przedsiębiorstw elektronicznych z Tajlandii. Wyniki wykazały, że uczenie organizacyjne ma istotny pozytywny związek z przywództwem strategicznym. Jednocześnie udowodniono, że istnieje istotny pozytywny związek pomiędzy przywództwem strategicznym a przewagą konkurencyjną. Wykazano także negatywny wpływ otoczenia konkurencyjnego na relacje przywództwa strategicznego i organizacyjnego uczenia się oraz powiązania przywództwa i przewagi konkurencyjnej.

J. Highsmith [2004] odwołuje się do modelu zarządzania opartego na przywództwie i współpracy, w którym przywództwo zastępuje wydawanie poleceń i rozkazów, a współpraca zastępuje kontrolę. Według tego modelu, odpowiedzialność zawiera określenie kierunku działania, zapewnienie wsparcia, ułatwienie procesu decyzyjnego oraz przyspieszenie komunikacji pomiędzy pracownikami a zespołami.

Tabela 1. Przywództwo – wizjonerskie, menedżerskie oraz strategiczne

Przywódcy wizjonerzy	Przywódcy menedżerowie	Przywódcy strategiczni
<ul style="list-style-type: none"> <li>– są proaktywni, tworzą idee, zmieniają sposób, w jaki ludzie myślą o tym, co jest pożądane, możliwe i konieczne,</li> <li>– pracują nad dokonaniem odpowiedniego wyboru, przedstawieniem świeżego spojrzenia na długoterminowe problemy, praca z pozycji wysokiego ryzyka,</li> <li>– są związani z ideami, powiązani z ludźmi poprzez intuicję i empatię,</li> <li>– stanowią odrębne byty, czują się częścią organizacji, ale jednocześnie nie są od niej zależni,</li> <li>– ich postawy i opinie mają wpływ na pozostałych członków organizacji,</li> <li>– koncentrują się na zapewnieniu przyszłości organizacji, szczególnie poprzez rozwój oraz odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi,</li> <li>– wykonywane działania są kompleksowe, wielofunkcyjne, zadania integracyjne,</li> <li>– posiadają mniejszą wiedzę aniżeli ich eksperci funkcjonalni,</li> <li>– są bardziej skłonni podejmować decyzję oparte na wartościach,</li> <li>– są bardziej chętni do inwestowania w innowacje, zasoby ludzkie oraz kreowanie i utrzymywanie efektywnej kultury do zapewnienia przetrwania,</li> <li>– nacisk na rozwijanie strategii wykorzystujących cichą wiedzę,</li> <li>– wykorzystanie niestandardowego myślenia,</li> <li>– wiara w wybór strategiczny, przekonanie, że podjęcie wyboru może wpłynąć na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i otoczeniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– są reaktywni, adaptują się do otoczenia, przybierają postawę pasywną, stawiane cele wynikają z konieczności, nie marzą, nie pożądadają, cele opierają się na przeszłości,</li> <li>– praca opiera się na procesie połączenia pomysłów oraz ludzi, których interakcja pozwala na wyłonienie strategii,</li> <li>– relacje z pracownikami wiążą się z ich rolą w procesie podejmowania decyzji,</li> <li>– przestrzegają swoją funkcję jako konserwatywną i regulacyjną, ich sens bycia zależy od ich roli w organizacji,</li> <li>– posiadają wpływ na działania i decyzję osób, z którymi pracują,</li> <li>– są zaangażowani w sytuacje i kontekst działań codziennych,</li> <li>– odpowiedzialność za obszary funkcjonalne,</li> <li>– mniej chętni do podejmowania decyzji opartych na wartościach,</li> <li>– zaangażowani oraz wspierający krótkoterminowe działania wpływające na wyniki finansowe,</li> <li>– skupieni na zarządzaniu poprzez wymianę i łączenie wiedzy oraz zapewnienie procedur standardów operacyjnych,</li> <li>– wykorzystanie standardowego myślenia,</li> <li>– wiara w determinizm, czyli że wybór jest determinowany przez wnętrze przedsiębiorstwa oraz jego otoczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– synergiczna kombinacja przywództwa opartego na wizjonerstwie oraz przywództwa menedżerskiego,</li> <li>– duży nacisk na zachowanie etyczne oraz decyzje oparte na wartościach,</li> <li>– odpowiedzialność zarówno za krótkoterminowe decyzje operacyjne, jak i za długoterminowe decyzje strategiczne,</li> <li>– formułowanie i implementacja strategii dla natychmiastowego efektu utrzymania długoterminowych celów i zapewnienia przedsiębiorstwu przetrwania, rozwoju i długoterminowego utrzymania się na rynku,</li> <li>– silne, pozytywne oczekiwania wobec przełożonych, współpracowników, podwładnych oraz wobec siebie,</li> <li>– wykorzystanie kontroli strategicznej oraz finansowej z naciskiem na kontrolę strategiczną,</li> <li>– zapewnienie wewnętrznej wymiany i wykorzystania wiedzy ukrytej na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym,</li> <li>– wykorzystanie myślenia zarówno standardowego, jak i niestandardowego,</li> <li>– wiara, że wybory przez nich dokonywane mają wpływ na wnętrze przedsiębiorstw i jego otoczenie</li> </ul>

Źródło: [Rowe, Nejad 2009, s. 4].

**Tabela 2.** Wpływ organizacyjnego uczenia się oraz przywództwa strategicznego na przewagę konkurencyjną

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1	Im większy nacisk kładą firmy na organizacyjne uczenie się, tym bardziej prawdopodobne, że będą inicjować przywództwo strategiczne	Tak
H2	Im wyższy poziom przywództwa strategicznego, tym bardziej prawdopodobne, że firmy osiągną wyższą przewagę konkurencyjną	Tak
H3A	Nasilenie konkurencji w otoczeniu negatywnie wpływa na relacje pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a przywództwem strategicznym	Tak
H3B	Nasilenie konkurencji negatywnie wpływa na relacje pomiędzy przywództwem strategicznym a przewagą konkurencyjną	Tak

Źródło: [Ussahawanitchakit 2012, s. 1-10].

Ten rodzaj przywództwa zachęca do podejmowania wyzwań wynikających ze zmian oraz inspiruje do poszukiwania nowych rozwiązań. Strategiczni przywódcy mają zdolność do kreowania wizji i motywowania ludzi do pracy nad niestandardowymi rozwiązaniami. Nie podejmują decyzji bezpośrednio, raczej zapewniają warunki otoczenia umożliwiające grupowe podejmowanie decyzji. Jedną z ich kluczowych ról jest wspieranie, motywowanie i mentoring zespołu oraz rozwiązywanie ewentualnych problemów i konfliktów (zarówno tych personalnych, jak i grupowych). J. Highsmith [2004] podkreśla, że liderzy nie stają się liderami dzięki temu, co robią, tylko dzięki temu, kim są. Oznacza to, że cechy przywódcze, które są wymagane dla osiągnięcia sukcesu w zwinnym przedsiębiorstwie działającym w zmiennym i niestabilnym otoczeniu niekoniecznie muszą być wyuczone, ale mogą wynikać z indywidualnych predyspozycji zarządzających.

G. Rowe i M. Nejad wskazują na cechy liderów wizjonerów oraz cechy liderów menedżerów, podkreślając ich istotną rolę w przedsiębiorstwie. Bez tych pierwszych nie byłoby rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast bez tych drugich przedsiębiorstwo nie wygenerowałoby zysku. Zatem idealną formą okazuje się strategiczny lider, którego cechy to zaproponowana przez autorów kompilacja obu podejść, która nie stanowi jedynie połączenia obu charakterystyk, ale wykazuje istotny efekt synergii.

K. Grzesik wskazuje, że przywództwo strategiczne polega na umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia i wobec ważnych zmian w otoczeniu. Ten rodzaj przywództwa oznacza ciągłe dostosowywanie, reorientację i usprawnienia organizacji. Istotą przywództwa strategicznego jest wprowadzanie zmian, począwszy od kierunków działania przedsiębiorstwa do opracowania wizji przyszłości oraz ustalenia niezbędnych kroków koniecznych do realizacji tej wizji [Grzesik 2011, s. 89].

G. Avery przedstawia cztery zbiory idei, które określił jako: przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie oraz organiczne. Podstawowym wymiarem,

w którym można umieścić analizowane zagadnienia, jest czas, co umożliwiło autorowi ich uporządkowanie chronologiczne. Różnią się one również podstawą przywództwa, mieści się ona w przedziale od dominacji (w przypadku przywódców klasycznych) aż do całkowitego odejścia od indywidualnego, formalnego przywództwa w paradygmacie organicznym (jak również w przywództwie strategicznym). W miarę ewoluowania od przywództwa klasycznego do organicznego rośnie również dobrowolne zaangażowanie pracowników jako członków grupy, w przeciwieństwie do wymuszonej uległości.

W przywództwie wizjonerskim przywódca odwołuje się do emocji, inspiruje członków grupy do większych osiągnięć. Charyzma przywódcy, wspólna wizja oraz indywidualne podejście do grupy stanowią źródło ich oddania i zaangażowania. Natomiast podstawą przywództwa organicznego jest komunikacja, przywództwo wyłania się w relacji pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W paradygmacie przywództwa organicznego najważniejsza jest grupa jako całość. Przywództwo strategiczne, łącząc cechy obu tych koncepcji, wyłania się jako forma idealna dla przedsiębiorstw, w których potrzeba dostosowania się do permanentnych zmian wymaga dużego zaangażowania pracowników i dobrej komunikacji, która zapewni szybkość i skuteczność realizacji powierzonych zadań [Sajdak 2013].

### 3. Wyzwania współczesnych przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle trudnych warunkach, nie tylko ze względu na ich nieprzewidywalność i burzliwość, ale przede wszystkim ze względu na dualny charakter przedsiębiorstw niezbędny do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej. Z jednej strony wymaga się od nich budowania planów strategicznych, w których ujęta będzie wizja i misja organizacji, celów strategicznych, planów w stosunku do całej organizacji, jej funkcjonalnych jednostek, strategicznych jednostek biznesu, rynków geograficznych. Z drugiej jednak strony oczekuje się od przedsiębiorstw szybkiej reakcji oraz alternatywnych propozycji na wypadek niespodziewanych zdarzeń. Działalność przedsiębiorstw dąży do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznym a chaosem w otoczeniu, który zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak również daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans [Sajdak 2014].

Zmiana to najistotniejsze i największe wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw. Nie tylko stanowi źródło obaw i zagrożeń dla przedsiębiorstw, ale także daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans. R. Marcella, N. Lily oraz O. Isaac [2012, s. 48-60] wskazują, że otoczenie biznesowe wymaga zróżnicowanych technik przywódczych, umożliwiających adaptację

przedsiębiorstwa do dynamicznych zmian otoczenia. C. Andriopoulos oraz P. Dawson [2009] podkreślają, że kompilacja czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych przedsiębiorstwa determinuje szybkość, kierunek oraz charakter pojawiających się zmian. Oznacza to, że liderzy strategiczni muszą wykorzystywać odmienne techniki

**Tabela 3.** Cechy przywództwa strategicznego w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw

Kryteria	Wyzwania współczesnych przedsiębiorstw	Cechy przywództwa strategicznego
Otoczenie	Niestabilne i nieprzyjazne otoczenie, gwałtowne, nieprzewidywalne zmiany mające charakter nieciągły, zjawiska wynikające z procesów globalizacji, wyzwanie tworzenia wartości we współpracy z klientem	Tworzenie wizji, myślenie rewolucyjne, obserwacja otoczenia w celu wychwytywania szans i antycypacji zagrożeń
Technologia	Technologia oparta na najnowocześniejsze rozwiązaniach zapewniających szybko i tanio produkcję lub usługę oraz możliwość szybkiej transformacji procesu	Innowacyjność i wykorzystanie wysokiej technologii, zachęcanie do eksperymentowania, szerokie wykorzystanie technologii
Strategia	Działalność przedsiębiorstw dąży do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznym a chaosem w otoczeniu, który zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak i daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans.	Antycypowanie i tworzenie przyszłości, tworzenie wizji, myślenie rewolucyjne i kreatywne, strategia oparta na wyborze strategicznym, zasięganie informacji z różnych źródeł. Umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, uwzględniając jego ograniczenia
Zasoby	Nabycie umiejętności adaptowania się do zachodzących zmian, zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia, umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów celem wykorzystania pojawiających się szans	Rozwijanie zasobów własnych (rdzenne kompetencje) oraz umiejętność nabycia potrzebnych zasobów z otoczenia (współpraca strategiczna), dobrze rozwinięte umiejętności poznawcze (kognitywne)
Kultura	Zarządzanie oparte na współpracy, kierownictwo jest wrażliwe na zmiany i skłonne do udoskonalania, kultura oparta na uczeniu się	Strategiczni przywódcy potrafią motywować i inspirować do kreatywnych działań i nowatorskich pomysłów
Struktura	Potrzeba szybkiej reakcji i dużej elastyczności w działaniu, co można osiągnąć przez budowanie płaskich struktur organizacyjnych oraz tryb pracy projektowej.	Dążenie do samodoskonalących się zespołów, opieranie się na wspólnej wizji i głęboko zakorzenionych podstawowych wartościach oraz poczuciu odpowiedzialności za własne działania. Przywódcy wyłaniają się nie tylko na szczycie struktury, ale są rozproszeni w całej organizacji, ich role przenikają przez funkcje i poziomy organizacji

Źródło: opracowanie własne.



i metody, podejmując działania antycypacyjne oraz prowadząc przedsiębiorstwo przez proces zmiany. Słusznie zauważają, że w warunkach stabilnego otoczenia dobrze sprawdza się przywództwo transakcyjne, oparte na prowadzeniu przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia zamierzonych celów poprzez łączenie efektów pracy z systemem nagród oraz zapewnieniu pracownikom zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów. Podejście to usprawnia efektywność organizacyjną i daje możliwość rozwoju. Rolą przywódcy transakcyjnego jest także motywowanie podwładnych oraz określenie niezbędnych wymagań do realizacji celów. Natomiast w burzliwym i niestabilnym otoczeniu znacznie skuteczniejsi są liderzy transformacyjni, których perspektywa działania skupia się przede wszystkim na budowaniu przewagi konkurencyjnej. Przywództwo transformacyjne obejmuje zmiany w strategiach, kulturze oraz strukturze organizacyjnej w celu dopasowania przedsiębiorstwa do otaczających zmian. Istotną funkcję pełnią agenci zmian, których główną rolą jest rzetelne informowanie i motywowanie całego zespołu w kierunku efektywnej zmiany i rozwoju kreatywności. R. Marcella, N. Lily oraz O. Isaac [2012, s. 48-60] przeprowadzili badania, w których skupili się na wpływie przywództwa strategicznego na sukces zarządzania zmianą oraz sposobu, w jaki strategiczni liderzy zapewniają efektywne zarządzanie, korzystając ze strategicznych programów zmian. Próba badawcza obejmowała 173 respondentów, reprezentujących menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania. W badaniu wykorzystano ankietę kwestionariusza oraz wywiad bezpośredni; zebrany materiał empiryczny wzbogacono także danymi z czasopism, książek i periodyków specjalistycznych. Wyniki badań wskazały, że przywództwo strategiczne jest niezbędne dla sukcesu programów zmian, jak również określa kierunek dla wszystkich zasobów przedsiębiorstwa w osiągnięciu celów. Poprzez efektywne motywowanie pracowników daje możliwość osiągnięcia pożądanego wizji zmian.

W celu zaprezentowania koncepcji przywództwa w kontekście wyzwań współczesnego przedsiębiorstwa dokonano zestawienia cech przywództwa strategicznego oraz wyzwań współczesnych przedsiębiorstw. W analizie wykorzystano kryteria, które w holistyczny sposób uwypuklają obszary istotne z punktu widzenia wyzwań współczesnych przedsiębiorstw, z drugiej jednak strony pokazują, jak trafnie koncepcja przywództwa strategicznego wypełnia poszczególne zakresy.

#### **4. Podsumowanie**

Przywództwo strategiczne stanowi duże wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw nie tylko w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim jeżeli chodzi o przeorganizowanie sposobu pracy i myślenia o przedsiębiorstwie jako podmiocie prowadzącym działalność w niezwykle trudnym i niestabilnym otoczeniu. Uwarunkowania otoczenia współczesnych przedsiębiorstw determinują sposób osiągania celów i ich zakres. Zdobycie przewagi konkurencyjnej rzadko jest

wynikiem posiadania szczególnych zasobów, obecnie to umiejętność adaptacji do nowej sytuacji konkurencyjnej daje możliwość uzyskania uprzywilejowanej pozycji na tle konkurentów. Zdolność ta wymaga niejednokrotnie destrukcji dotychczasowych zasobów, które będąc źródłem sukcesu w przeszłości, w nieznannej przyszłości mogą stanowić blokadę rozwoju przedsiębiorstwa [Banaszyk 2013, s. 30].

Przywództwo strategiczne musi skonfrontować swoje idee z rozpowszechnionym nowym paradygmatem zarządzania opartego na kreowaniu przedsiębiorstwa zorientowanego projektowo. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwo jest ukonstytuowane przez zbiór realizowanych projektów – ten stan oznacza zmiany w organizacji pracy, wyznaczaniu celów oraz motywowaniu pracowników. Liderzy strategiczni stoją przed wyzwaniem inspirowania swoich współpracowników, rozwijając w nich wysoki stopień kreatywności, innowacyjności oraz tworzenia lub wyszukiwania okazji rynkowych. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to jego największy skarb, a rola przywództwa strategicznego wydaje się kluczowa dla jego rozwoju i nadania mu strategicznego kierunku.

## Literatura

- Andriopoulos C., Dawson P., *Managing Change, Creativity and Innovation*, Los Angeles, Sage, California 2009.
- Avery G., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Grzesik K., *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red. nauk.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Highsmith J., *Agile Project Management*, Addison – Wesley, New York 2004.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.
- Marcella R., Lily N., Isaac O., *The Role of Strategic Leadership during Change*, *KJBM*, vol. 4, issue, no. 1, 2012.
- Polowczyk J., *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, *Przegląd Organizacji* 2011, nr 1.
- Radomska J., *Przywództwo strategiczne w organizacji*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, 2010.
- Rowe G., Nejad H., *Strategic leadership: short term stability and long-term viability*, "Ivey Business Journal" 2009, vol73, issue 5.
- Sajdak M., *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Organizacja Zarządzanie”, nr 49, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, Łódź 2013.
- Sajdak M., *Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Ussahawanitchakit P., *Effects of organizational learning and strategic leadership on competitive advantage of electronics businesses in Thailand via competitive environment as a moderator*, "Journal of International Business and Economics", vol. 12, no. 1, 2012.

## **STRATEGIC LEADERSHIP AS A CHALLENGE FOR MODERN COMPANIES**

**Summary:** Modern organizations function in a fast changing world which deepens the complexity and uncertainty of their functioning on every organizational level. The pace of changes ongoing simultaneously in numerous areas and the necessity of adjusting to them are both a significant challenge for the people in the company. As soon as they manage to adjust to one change, another one appears with its uncertainty, which enlarges the complexity of the environment. Therefore, it is a challenge for the leaders to act in dramatically changing conditions; it also requires critical assessment of the existing paradigms of leadership both in theory and practice. The aim of the article is a characteristics of strategic leadership in the context of the challenges encountered by modern companies. An attempt of an identification of the strategic leader was made as a compilation of two perspectives – visionary leadership and managerial (operational) leadership.

**Keywords:** strategic leadership, challenges of modern companies.