

**UNIwersYTET WARSZAWSKI**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

**MGR JULITA MAJCZYK**

**Wizerunek lidera w polskiej prasie biznesowej**

**Autoreferat**

**PRACA WYKONANA POD KIERUNKIEM**  
**DRA HAB. PRZEMYSŁAWA HENSLA, PROF. UW**  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA, UNIwersYTET WARSZAWSKI  
KATEDRA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

**WARSZAWA, PAŹDZIERNIK 2016**

## SPIS TREŚCI

1.	CELE NAUKOWE ROZPRAWY I GŁÓWNE PYTANIA BADAWCZE .....	3
2.	UZASADNIENIE WYBORU TEMATU.....	3
3.	STRUKTURA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ .....	5
4.	DEFINICJE .....	6
5.	METODY BADAWCZE.....	7
6.	PODSUMOWANIE ANALIZY MATERIAŁU BADAWCZEGO .....	11
7.	ZAKOŃCZENIE.....	21
8.	ZAŁĄCZNIKI.....	23
9.	BIBLIOGRAFIA – POZYCJE CYTOWANE W AUTOREFERACIE.....	28

## **1. Cele naukowe rozprawy i główne pytania badawcze**

Celem badania jest zrekonstruowanie na podstawie analizy materiału empirycznego sposobów charakteryzowania liderów w polskiej prasie biznesowej. W szczególności rozpoznanie, jakie cechy prasa przypisuje liderom, jakich kategorii i kryteriów używa do ich opisywania oraz w jaki sposób wizerunek lidera zmienił się w ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat. W celu udzielenia odpowiedzi na te pytania zaprojektowałam badanie, które opiera się na analizie rankingów liderów publikowanych w polskiej prasie biznesowej. Jego wyniki przyczynią się do rozwoju teorii organizacji i zarządzania, ponieważ pozwolą lepiej zrozumieć, jakie cechy lidera sprzyjają podnoszeniu poziomu jego legitymizacji poprzez uzyskanie popularności w mediach branżowych. Dla realizacji głównych zamierzeń dysertacji sformułowałam następujące pytania badawcze:

1. Jakich kryteriów i kategorii prasa używa do charakteryzowania liderów biznesu?
2. W jaki sposób prezentowano liderów w polskiej prasie biznesowej na przestrzeni ostatnich 25 lat?

Oprócz głównych pytań badawczych sformułowałam również pytania poboczne, związane ze sposobem tworzenia rankingów, w których prezentowani są liderzy:

1. W jaki sposób prezentuje się liderki i liderów biznesu działających w tej samej branży?
2. Co wpływa na obecny kształt zestawienia liderów? Czy są to aktualne wydarzenia gospodarcze, przynależność do najszybciej rozwijających się branż?

## **2. Uzasadnienie wyboru tematu**

Istotną rolę w konkurencji rynkowej odgrywa sposób, w jaki uczestnicy rynku postrzegają organizację. Każde przedsiębiorstwo posiada formalnego reprezentanta w postaci prezesa, czy dyrektora generalnego, a reprezentowanie organizacji w mediach stanowi jedną z podstawowych ról menedżera (Mintzberg, 1973). Skoro wizerunek organizacji jest w pewnym stopniu determinowany przez wizerunek jej lidera (Chen i Meindl, 1991), to istotna jest rola procesu budowy obrazu tego lidera. Reprezentowanie organizacji odnosi się do budowania jej wizerunku, zarówno wewnątrz jej granic, jak i poza nimi, i polega na tworzeniu 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 profesjonaliści od wizerunku (Mehra, Dixon, Brass

i Robertson, 2006). Jednym z istotnych aktorów 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).

W tym miejscu należy zaznaczyć, że lider biznesu niekoniecznie musi spełniać wymogi definicyjne odpowiadające założeniom w teorii organizacji i zarządzania. Dlatego w przygotowywanej rozprawie badam wizerunek 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 środki wyrazu – fasadę (Goffman, 1959/2011), czyli atrybuty, organizację przestrzeni, ale i cechy osobiste, jak wiek czy płeć. Taką fasadę może stanowić również ranking liderów biznesu, którego struktura i treść pozwalają określić pozycję społeczną jednostki. Stąd postaci występujące w rankingach biznesowych, 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. Prowadzone przeze mnie badania miały na celu identyfikację kategorii, przy pomocy których opisywani są liderzy, co pozwoliło sformułować wskazówki dotyczące budowy i zarządzania wizerunkiem osoby, którą otoczenie miałoby postrzegać właśnie jako przywódcę.

Pomimo tego, że mnogość teorii podparta jest licznymi badaniami odnoszącymi się bezpośrednio do przedmiotu przywództwa, to niewiele jest tych – w obszarze nauk o zarządzaniu – dotyczących samego kreowania wizerunku przywódców przez prasę, które wyjaśniałyby fenomen zaistnienia wybranych osób w mediach biznesowych w roli przywódców. Są tacy 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; Ranft et al., 2006; Meyer i Rowan, 1977) oraz motywację pracowników (Ogunfowora, 2014a; Gonzalez i Chakraborty, 2012; Bono i Ilies, 2006).

Badanie wizerunku przywódcy ma również znaczenie praktyczne. Współcześnie coraz częściej wskazuje się, że sposób prezentowania w mediach ról przywódczych wpływa na zachowania ludzi pełniących te role. Oczekiwania formułowane przez otoczenie i zawarte w przekazach medialnych, stanowią podpowiedzi 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 (Pfeffer, 2015; Pearce i Manz, 2011). Zatem zrozumienie 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, ale również społeczeństwu i gospodarce (Collinson i Tourish, 2015), wskazują także sposób odbudowania utraconej przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji, a tym samym odzyskać legitymację społeczną (O'Connell i Bligh, 2009).

### **3. Struktura rozprawy doktorskiej**

Praca doktorska składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym, który jest wstępem, zaprezentowałam i uzasadniłam wybór tematu, po czym wyszczególniłam cele naukowe wraz z głównymi pytaniami badawczymi.

W drugim rozdziale, na podstawie systematycznego przeglądu literatury publikowanej w najczęściej cytowanych periodykach naukowych z dziedziny zarządzania, przedstawiłam syntezę dorobku empirycznego i teoretycznego na temat wizerunku przywódcy. W tym miejscu zaprezentowałam również wyniki badań pokazujących, jaką rolę pełnią rankingi w kreowaniu pozycji lidera. W zakończeniu rozdziału przybliżyłam analizę konsekwencji wizerunku lidera dla osoby odgrywającej tę rolę i dla otoczenia, w którym ona działa.

Trzeci rozdział poświęcony jest metodom badawczym zastosowanym w pracy. Omówienie rozpoczęłam od zaprezentowania koncepcji teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1967/2009), która stanowi podstawową strategię badawczą wykorzystaną w niniejszej pracy. Następnie przedstawiłam techniki triangulacji oraz omówiłam źródła materiałów zebranych do badań. Rozdział zamyka opis przebiegu procesu badawczego, poprzedzony opisem metody

systematycznego przeglądu literatury, której rezultaty zaprezentowałam w rozdziale poprzednim.

Kluczowym elementem pracy są wyniki uzyskane dzięki zastosowaniu wyżej wymienionych metod badawczych. Ujęte w rozdziale czwartym prezentują wizerunek lidera publikowany w polskiej prasie biznesowej, ewolucję w podejściu do przedstawiania liderów czytelnikom, kategorie stosowane do ich opisu oraz kryteria determinujące konstrukcję i kształt zestawień liderów.

Podsumowanie wyników badań zawarte jest we wnioskach z pracy. Natomiast w zakończeniu przedstawiłam możliwe obszary do prowadzenia dalszych badań, dla których niniejsza rozprawa miałaby stanowić inspirację.

#### **4. Definicje**

Biorąc pod uwagę kilka ostatnich dekad badań (Dinh et al., 2014; Grint, 2005; Van Seters i Field, 1990) można zauważyć, że zamiast jednej powszechnie akceptowanej definicji przywództwa, powstają nowe osadzone w rozmaitych kontekstach, przy czym te już istniejące nie są wystarczająco opracowane (van Knippenberg i Sitkin, 2013; Yukl, 1999). I pomimo tego, że przywództwo generalnie traktuje o wyznaczaniu kierunku i kontrolowaniu przewidywanej przyszłości organizacji, to brakuje uniwersalnej i powszechnie akceptowanej ramy teoretycznej (Plowman et al., 2007). Uwzględniając mnogość definicji i odmiennych podejść do ich pojmowania, uwarunkowanych przyjętymi perspektywami teoretycznymi, przyjmuję, że przywódca jest osobą fizyczną, będącą w stanie wpłynąć na zasoby psychologiczne i instytucjonalne celem zaangażowania i zrealizowania interesów naśladowców (Burns, 1978). Lider 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 celem wyznaczenia i zrealizowania zgłoszonych potrzeb. To czynności, które kształtują postawy całej grupy (Morris i Seeman; 1959).

Wizerunek lidera 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 i wymiany informacji (Vásquez et al., 2013). Miejscem budowy, prezentacji i rozpowszechniania wizerunku liderów jest między innymi prasa biznesowa, czyli wydawnictwa periodyczne publikowane przynajmniej raz w roku, będące przede wszystkim źródłem informacji

biznesowych, tj. komunikatów o podmiotach gospodarczych, produktach, rynkach czy sytuacji finansowej (Lowe, 1999). Obraz lidera, stworzony na podstawie określonych informacji, symboli i podjętych przez niego działań, zaakceptowany lub odrzucony przez interesariuszy, którzy zadecydowali o tym, opierając się na własnych doświadczeniach, jest nazywane rozszerzaniem poparcia społecznego, czyli zdolnością legitymizacyjną typu kognitywnego (Suchman, 1995).

## **5. Metody badawcze**

### **5.1. Teoria ugruntowana**

Polscy badacze często zajmują się przedmiotem wizerunku ludzi biznesu lub tych powiązanych z elitą władzy (Glinka, 2009; Kociatkiewicz i Kostera, 2012; Koźmiński, 2015; Poznańska, 1993; Roguska, 2004), jednak prace, które studiują akurat prasę (Cholewińska, 2014; Dajnowicz, 2014; Hatch, Kostera i Koźmiński, 2005/2010; Kostera, 2003; Kostera i Wicha, 1995; Majewska, 2003; Pytlas, 1993), traktują jedynie o wybranych grupach przedstawicieli – menedżerach, kierownikach, kobietach, pracodawcach, lub badają ludzi w kontekście wybranych polskich miast. W Polsce badań – na temat tworzenia wizerunku liderów przez prasę biznesową – jest niewiele, dlatego niemożliwe jest postawienie hipotez roboczych i przeprowadzenie badania, które miałyby je zweryfikować. W tej sytuacji konieczne stało się przeprowadzanie eksploracyjnego badania jakościowego. Do badania zastosowałam klasyczną wersję teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1967/2009) rozwijaną przez Barneya Glasera, która skupia się na uchwyceniu wzorców postępowania ważnych, ale i problematycznych, dla zaangażowanych w proces społeczny jednostek (Glaser, 1978, s. 93).

Zaprojektowane przeze mnie badanie eksploracyjne, będące klasycznym badaniem indukcyjnym, ma na celu odkrycie najważniejszych kategorii, przy pomocy których buduje się wizerunek lidera w otoczeniu. Również początku badania nie wpisałam w żadne ramy przeglądu literatury (Glaser, 1992, 1994, 1998).

### **5.2. Źródła danych**

Badania oparłam na materiale empirycznym, który stanowią miesięczniki o tematyce biznesowej. Analizie poddałam rankingi liderów biznesu, stąd czasopisma ograniczyłam do tych, które aktualnie publikują, bądź publikowały zestawienia uwzględniające liderów polskiego biznesu, począwszy od 1989 roku, co ma pozwolić na zidentyfikowanie kryteriów opisu tych liderów, które mogłyby zmieniać się, w miarę zmian zachodzących w polskiej

gospodarce. Zgromadziłam trzydzieści dziewięć rankingów z periodyków branżowych: „Forbes: profit”, „Profit: gospodarka bez tajemnic”, „Businessman.pl”, „Businessman Magazine” (Aneks 1).

W miarę postępującej analizy i wyłaniającej się już teorii, w procesie teoretycznego pobierania próbek zdecydowałam o uzupełnianiu danych empirycznych o komentarze i większe wiadomości prasowe – sprawozdania, relacje z gal organizowanych dla liderów. W sumie zebrałam dziesięć tekstów prasowych z czasopism: „Forbes: profit”, „Businessman.pl” oraz „Businessman Magazine”, „Magazyn BCC”. Za źródło dodatkowych danych, które miały stanowić uzupełnienie tych podanych przez redakcję, na potrzeby niniejszej rozprawy uznałam Krajowy Rejestr Sądowy, skąd uzyskałam informacje o statusie prawnym zarejestrowanego podmiotu i kadry zarządzającej, dane o przedsiębiorcach, członkach rad nadzorczych oraz zarządów spółek, jak i funkcjach przez nich pełnionych w różnych organizacjach.

Celem urzetelnienia i uwiarygodnienia przeprowadzonych badań zastosowałam techniki triangulacji – danych i teoretyczną (Denzin, 1978), które miały ograniczyć czy maksymalnie wyeliminować próbę zastosowania zebranej dotychczas wiedzy i osobistych doświadczeń w interpretacji wyników.

### 5.3. Systematyczny przegląd literatury

Celem rozpoznania dotychczasowych badań poświęconych konstruowaniu wizerunku liderów przeprowadziłam kwerendę i analizę tekstów zgromadzonych w dwóch bazach bibliograficzno-bibliometrycznych (ISI Web of Science, Scopus), posługując się przy tym elementami metody systematycznego przeglądu literatury (*systematic literature review*) (Petticrew i Roberts, 2006).

Badania literaturowe przeprowadziłam w sposób systematyczny i wystandaryzowany. W pierwszym kroku procedury wybrałam periodyki naukowe, w których następnie poszukiwałam artykułów. Zawęziłam obszar poszukiwań do obszarów badawczych, które uznałam za ważne z perspektywy niniejszej rozprawy, tj.: biznesu, ekonomii, stosunków międzynarodowych, komunikacji, behawioryzmu oraz filmu, radia i telewizji. Następnie wybrałam tytuły czasopism naukowych, które przynajmniej w jednej z czterech kategorii dziedziny nauk ekonomicznych, takich jak Biznes i Zarządzanie Międzynarodowe, Biznes, Zarządzanie i Rachunkowość (różne), Zachowanie Organizacyjne i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Strategia i Zarządzanie, zostały uznane za najbardziej prestiżowe źródła wiedzy. Wyboru dokonałam na podstawie indeksu SCImago Journal Rank (SJR), który ocenia jakość



wybranych czasopism naukowych. Przyjmując założenie o wyborze najbardziej uznanych źródeł wiedzy wyróżniłam 214 czasopism spośród 1275. Następnie zweryfikowałam ich dostępność w dwóch bazach danych: ISI Web of Science i Scopus. Ostatecznie z każdej wytypowałam odpowiednio trzydzieści i trzydzieści trzy czasopisma naukowe najchętniej cytowane, o najwyższym wpływie na środowisko badawcze i/lub o najwyższym prestiżu (Aneks 2A). Spośród periodyków niespełniających powyższego warunku z baz danych wybrałam dodatkowo odpowiednio trzy i dziewięć czasopism, które uznałam za istotne pod względem zakresu tematycznego (Aneks 2B). Celem eksploracji zagadnienia wizerunku lidera skupiłam się na słowach kluczowych „wizerunek” (*image*), „lider” (*leader*) i „prasa biznesowa” (*business press*) oraz ich synonimach. Zastosowanie kryteriów w ramach wystandardyzowanego systematycznego przeglądu literatury pozwoliło wybrać odpowiadające problemowi badawczemu artykuły naukowe. W niniejszej rozprawie wszystkie wyniki ograniczyłam do anglojęzycznych artykułów naukowych i recenzji z obszaru przywództwa, które stanowią dorobek nauk społecznych, sprawozdają wyniki badań empirycznych.

Spośród proponowanych publikacji wybrałam 10 procent najnowszych publikacji oraz 10 procent pod względem najwyższej ich cytowalności. Te poddałam dalszej selekcji na podstawie ich abstraktów, które miały najlepiej odpowiadać tematowi tworzenia wizerunku liderów. Wielokrotnie zdarzały się sytuację, w których ta sama publikacja odpowiadała kilku hasłom kluczowym. Ostatnim etapem wyboru właściwej literatury przedmiotu było przeczytanie każdego z proponowanych artykułów.

#### 5.4. Przebieg procesu badawczego

Pracę rozpoczęłam od określenia problemu badawczego, którym jest wizerunek lidera w polskiej prasie biznesowej. Następnie zidentyfikowałam odpowiednie periodyki branżowe, które publikują bądź publikowały rankingi uwzględniające liderów (konkretne osoby) polskiego rynku, z których zaczerpnięto dane empiryczne w postaci zestawień liderów biznesu. Czasopisma wytypowałam, przyjmując kryterium trafności i zgodności merytorycznej odpowiadającej sferze biznesu, zawartości rankingu oraz dostępności przynajmniej w jednej z dwóch warszawskich bibliotek: Bibliotece Uniwersytetu Warszawskiego lub Bibliotece Narodowej. Początkowo przeanalizowałam zawartość jedenastu czasopism z okresu od roku 1989 do 2013 (w tym roku rozpoczęłam zbieranie i analizę pierwszych danych) bez względu na to, kiedy rozpoczęto je wydawać. Z uwagi na brak odpowiadających problemowi badawczemu rankingów tematycznych wyeliminowałam: dwumiesięcznik „Fakty: polityka, prawo, gospodarka”, miesięczniki: „Europerspektywy: gospodarka, przedsiębiorczość,

samorząd”, „Własny Biznes/ Franchising: magazyn pomysłów na firmę”, „Harvard Business Review Polska”, dwumiesięcznik przemianowany na miesięcznik „Franchising Info: pomysły na własny biznes”, rocznik „Odpowiedzialny Biznes” oraz nieregularnie sprzedawane „Ego: Harvard Business Review Polska poleca”. Ostatecznie do badań zaakceptowałam cztery czasopisma spełniające powyższe założenia. Są to „Forbes: profit”, „Profit: gospodarka bez tajemnic” (poprzednik „Forbesa”), „Business Magazine”, będący pionierem miesięczników o tematyce makroekonomicznej na polskim rynku wydawniczym oraz „Businessman.pl”. Pierwszy ranking traktujący o liderach biznesu w kategoriach osoby fizycznej, do którego dotarłam, pochodzi z 1992 roku, ostatni z 2015 roku.

Po wytypowaniu źródeł danych równoległe z procesem ich zbierania prowadziłam analizę. W projekcie wstępne *kodowanie otwarte* przeprowadziłam metodą wers po wersji (Charmaz, 2009). Zjawiska wskazane przez działania, wydarzenia i przypadki przybierały formę kodu, etykiety. Kodowanie przeprowadziłam przy zastosowaniu programu komputerowego ATLAS.ti. Dane porównałam względem tytułów, podtytułów, komentarzy redakcji oraz samego zestawienia liderów, które obejmowało czterysta dziewięćdziesiąt dziewięć sylwetek zwycięzców. Po pierwszym etapie, w którym analizie poddałam trzydzieści rankingów, liczba etykiet sięgnęła w tytułach, podtytułach, komentarzach redakcji i zestawieniu liderów odpowiednio 13, 45, 345, 661. Biorąc pod uwagę liczbę kodów, konieczne było zbudowanie bardziej ogólnych kategorii tematycznych. Porównywanie danych doprowadziło do zidentyfikowania własności, które pozwoliły na rozwijanie kategorii tematycznych. W ten sposób liczba etykiet sięgnęła w tytułach, podtytułach, komentarzach redakcji i zestawieniu liderów odpowiednio 12, 45, 53, 105. Po zredukowaniu ilości kodów, nasyceniu ich kolejnymi własnościami i równoczesnej próbie łączenia ich ze sobą, dostrzegłam, że etykiety można ze sobą powiązać.

Kodowanie danych zgodnie z teorią ugruntowaną pozwoliły na zbudowanie kodów pierwszego rzędu. Te wysoce nasycone kody połączyłam w kategorie analityczne. Należą do nich: „charakterystyka warstwy społecznej”, „charakterystyka podmiotu gospodarczego”, „podejście do biznesu”, „wpływ otoczenia na funkcje lidera”, „nastawienie członków otoczenia do lidera”. Na ich podstawie zorganizowałam kategorię centralną „współtworzenie elity”, która opisuje zależności występujące pomiędzy kategoriami i pokazuje co się dzieje, gdy w procesie uczestniczą różne podmioty. Jej uwzględnienie w dalszym procesie interpretacji pozwoliło uporządkować materiał empiryczny, dlatego można powiedzieć, że spełnia ona wymogi kategorii centralnej.

Na kolejnym etapie, rozpoczęłam nasycać kategorie pojęciowych powiązanych z kategorią centralną – „współtworzenie elity”, którą tworzy pojęcie „elity biznesu” in-vivo, występujące w materiale empirycznym. *Kodowanie selektywne* pozwoliło uzupełnić wybrane kategorie o właściwości, które wzbogacają generowaną z danych teorię. Dalszy kierunek analizy, proces teoretycznego pobierania próbek, wyznaczyło to, co w procesie analizy wyłaniało się z materiału empirycznego w miarę stosowania kolejnych procedur. Wybrane kategorie, będące pojęciowym elementem teorii, budowane i rekonstruowane w toku ciągłego porównywania danych uzupełnione o właściwości, stały się podstawą zbudowanych hipotez. Pojawianie się nowych kodów zakończyło się przy 34. rankingu, jednak chcąc uzyskać pewność i kompletność wyłaniających się właściwości, postanowiłam zakodować pięć kolejnych zestawień.

Kończąc analizę, czyli na etapie budowania teorii rzeczowej, która pozostaje ugruntowana w przeprowadzonym badaniu i określonym obszarze przedmiotowym skorzystałam z kolejnego typu danych – literatury. Taki zabieg posłużył do zintegrowania wybranych elementów teorii z dotychczasowymi koncepcjami naukowymi.

## **6. Podsumowanie analizy materiału badawczego**

### **6.1 Odpowiedzi na pytania badawcze**

#### **1. Jakich kryteriów i kategorii prasa używa do charakteryzowania liderów biznesu?**

Zastosowanie teorii ugruntowanej do analizy zebranego materiału empirycznego pozwoliło wyodrębnić najważniejsze kategorie opisu, które można podzielić na trzy kategorie. W pierwszej z nich znajdują się cechy odnoszące się bezpośrednio do postaci lidera:

- cechy osobowościowe – przykładowo ambicja, pracowitość, zaangażowanie. Dzięki teorii cech (Stogdill, 1974; Gardner, 1989; Kirkpatrick i Locke, 1991) 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 kategoriach 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 zgrupowałam 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 et al., 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.

## 2. W jaki sposób prezentowano liderów w polskiej prasie biznesowej na przestrzeni ostatnich 25 lat?

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, to w okresie 1991-2005 ukazało

się sześć rankingów poświęconych wyłącznie kobietom. W osiemnastu nie uwzględniono żadnej kobiety, choć pozwalały na to zasady przyjęte przy ich budowie. W kolejnych piętnastu wyróżniono przynajmniej jedną kobietę i jednego mężczyznę. Z badanego materiału wynika, że początkowo promowane kobiety w biznesie obecnie ocenia się z zastosowaniem kryteriów przeznaczonych dla mężczyzn.

Ewolucję w budowie wizerunku zauważyłam również w obszarze stosowanych kryteriów, na podstawie których ocenia się kandydatów. Poza tymi nadmienionymi w uwagach od redakcji, sformalizowanymi i podanymi wprost (np. wielkość kierowanego podmiotu, wskaźniki ekonomiczne, zwiększenie zatrudnienia), zidentyfikowałam szereg kryteriów pobocznych, które wywnioskowałam na podstawie materiału empirycznego: przekonania i oczekiwania jurorów, kondycja podmiotu gospodarczego, stanowisko oraz funkcje pełnione w podmiocie. Zmienność w składzie osobowym rankingów uwarunkowana jest doborem kryteriów, ale i dostrzeganymi zmianami w paradygmatach działania. Zresztą na przestrzeni badanego okresu nie dostrzega się drastycznej ewolucji kryteriów. 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. Stąd 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 przewidywanych 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 wyznający holistyczne podejście do życia uwzględniające dbałość o relacje z ludźmi. Chaotyczni i szybcy w działaniu lub konserwatywni i konsekwentni. Optymiści, w innych przypadkach powściągliwi racjoniści.

Można podzielić ich również na tych, którzy otwarcie mówią o zakresie swoich działań, wzbudzają zainteresowanie umiarkowanymi wypowiedziami traktującymi o planach rozwoju, zdają się upubliczniać decyzje, które niekoniecznie przekonują o intencjach lidera, lub w milczeniu opracowują, realizują plany i wykonują zobowiązania. 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. Są tak różni, jednak w bardzo wielu wymiarach podobni.

3. W jaki sposób prezentuje się liderki i liderów biznesu działających w ramach jednej branży?

W zebranych materiale badawczym branża nie determinowała sposobu prezentacji liderki i liderów biznesu, działających w ramach tej samej branży. Przykładowo porównując wizerunki laureatów występujących w tej samej branży, czytelnik dowiaduje się, że kobieta jest nie tylko prekursorem działań w tej sferze, ale podejmuje się kolejnych wyzwań, działając na rzecz innego podmiotu gospodarczego – podobnie jak mężczyzna wykazuje się kompetencjami i zaangażowaniem w realizacji zamierzeń.

Różnice w elementach zastosowanych do opisu wizerunku, wynikają prędeż z cech utożsamianych z charakterystyką płci. Przykładowo kobietę zajmującą stanowisko prezesa banku pozbawia się profesjonalizmu, przedstawiając ją jedynie jako ikonę elegancji, jednocześnie całkowicie deprecjonując jej udział w działalności podmiotu. W sytuacji, gdy 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.

Kobiety obecnie nie stanowią osobnej grupy liderów czy kolejnej sfery ludzi biznesu. Jako kandydatów na liderów postrzega się je na równi z mężczyznami. Stereotypowe podejście do kobiet, próbę udowodnienia swoich umiejętności i skuteczności w działaniu, wykazują, co ciekawe, właśnie one. Zauważalne jest to w reakcjach redaktorek, dziennikarek, jak i w wypowiedziach laureatek. Uznając siebie za pozbawione swobody w sferze prywatnej czy zawodowej, same niekiedy przyznają, że łączenie ról ze sfery prywatnej (matki, żony) i profesjonalnej (osoby zarządzającej) jest czymś nadzwyczajnym, jednak możliwym, bo im się udało. Tym samym odpowiadają za rozpowszechnianie stereotypów, do których jednak mężczyźni nie nawiązywali. Ci 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.

4. Co wpływa na obecny kształt zestawienia liderów? Czy są to aktualne wydarzenia gospodarcze, najszybciej rozwijające się branże?

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 jest 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 choćby narzędzia analizy finansowej.

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 (Wade et al., 2008, Mehra et al., 2006). 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 odnotowałam 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 uprawomocnić 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 et al., 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 et al., 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, 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. 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 et al., 2009).

Na podstawie materiału empirycznego w ramach kontaktów i relacji międzyludzkich zidentyfikowałam 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 branżowe. 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, dostrzegłam, 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 zinstytucjonalizowanych 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 (Den Hartog et al., 1999; Dorfman et al., 1997).

Odpowiedź na oczekiwania społeczne można wyrazić w odgrywanych przez liderach 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 celem 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 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.

## 6.2 Główne wnioski z badań

Liderzy nie różnią się zasadniczo od innych ludzi, jeśli chodzi o cechy psychofizyczne. To, co decyduje o postrzeganiu ich za 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 przy pomocy wymiernych wskaźników, a od udokumentowanych czy odnotowanych przez prasę biznesową wybranych działań za 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 tego wizerunku, innym razem nieznacznie wystarczy go zmodyfikować. Media co prawda relacjonują kryzysy organizacyjne, jednak starają się balansować wykreowany obraz z tym, który powinien zostać stworzony na podstawie zaistniałej sytuacji (Hannah i Zatzick, 2007; Chen i Meindl, 1991).

Wątki poruszane w mediach dotyczą zazwyczaj jednej postaci, kampanii lub wiadomości, które na przestrzeni kolejnych rankingów są ewentualnie rozwijane. Takie uproszczone, lecz dwuznaczne przedstawienie wizerunku (przykładowo spec-profesjonalista, który wie, co robi vs. chaotyczność, agresywność i bezwzględność, na podstawie Forbes 2008/1, 2010/1), pozwala zapewnić strategiczną przewagę lidera w środowisku biznesowym w sytuacji, gdy działania lidera pozostają w sprzeczności z oczekiwaniami interesariuszy, i utrzymać w miarę jednostajny obraz. W przykładzie osoba została uznana za lidera biznesu, ponieważ przekroczyła oczekiwania inwestorów i analityków biznesowych, choć kosztem dobrobytu pracowników. Łagodzenie wizerunku jest możliwe w drodze balansowania opiniami rozpowszechnianymi przez media (Edwards, 2001).

W prasie biznesowej, w sposobach prezentacji liderów wykorzystuje się szereg elementów do opisu osoby postrzeganej za lidera. *O wizerunku lidera nie decyduje nasycony opis sytuacji, w których ten uczestniczył, 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. Przywoływanie konkretnych czynności, projektów czy zadań ma zaznaczyć także indywidualność lidera, wskazać jego możliwości i siłę. Co więcej, w rankingach sukcesy, decyzje w organizacji, 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, który z nimi negocjuje, współpracuje, inwestuje i rywalizuje. 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 nawiązać do koncepcji podobieństwa rodzinnego Wittgensteina (2005), bo brak tu precyzyjnej definicji pojęć w klasycznym ujęciu.

Dynamizm bezpośrednio odwołuje do teorii krążenia elit politycznych, jak 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 (Pareto, 1935a, 1935b). 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), co prowadzi do osiągania przez nie pewnego poziomu społecznej akceptacji (Suleiman, 1977). I nie chodzi o powszechnie uznaną legitymację władzy a o uzyskanie jej w wybranych obszarach, na przykład w drodze podjętych działań.

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 tego, że liderzy w polskiej prasie biznesowej, różnią się od siebie w sposób niekiedy znaczący, to 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 dotyczy 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.

## **7. Zakończenie**

Wkładem w rozwój teorii organizacji i zarządzania przeprowadzonego badania jest lepsze zrozumienie, jakie cechy lidera sprzyjają podnoszeniu poziomu jego legitymizacji poprzez uzyskanie popularności w mediach branżowych. W niniejszym badaniu nad wizerunkiem lidera w polskiej prasie biznesowej odnotowałam postaci, które odpowiadają trzem modelom człowieka: homo sociologicus – osobę 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).

Prasa biznesowa promuje określone stereotypy dotyczące liderów (wojownika zabiegającego o konkretne cele, drapieźnika, który wyznacza kierunek rozwoju wydarzeń, gracza podejmującego wyzwanie, promotora zmian, eksperymentatora, entuzjastę) i ich zachowania (społecznie akceptowane, nacechowane dynamizmem). Taki sposób przedstawiania wizerunku wpływa na to, jak inni ludzie wykonują rolę lidera. Podkreślanie niektórych stereotypów (wojna, konkurencja, walka) może spowodować, że adepci sztuki biznesowej będą dążyć do zwycięstwa za wszelką cenę, podczas gdy podkreślanie innych (kooperacja, innowacje) mogą skłaniać przyszłych liderów do zachowań bardziej prospołecznych. 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 (Pfeffer, 2015; Pearce i Manz, 2011), które szkodzą nie tylko przedsiębiorstwom kierowanym przez tych liderów, ale również społeczeństwu i gospodarce (Collinson i Tourish, 2015), a także wskazać sposób odbudowania utraconej przez przedsiębiorstwo dobrej reputacji i tym samym odzyskać legitymację społeczną (O'Connell i Bligh, 2009).

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. Analiza dominującego dyskursu może pokazać, 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.

## 8. Załączniki

### Aneks 1 Źródła rankingów liderów biznesu.

Rocznik	Periodyk	Numer	Tytuł rankingu
1992	Businessman Magazine	luty	Biznesmen Roku 1991
1999	Businessman Magazine	styczeń	Najbardziej wpływowe w gospodarce
2000	Businessman Magazine	wrzesień	30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego
2001	Businessman Magazine	marzec	30 najbardziej wpływowych ludzi biznesu
2001	Businessman Magazine	lipiec	30 liderek biznesu
2001	Businessman Magazine	październik	30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego 2001
2002	Businessman Magazine	luty	Biznesmeni Roku 2001
2002	Businessman Magazine	marzec	30 wpływowych ludzi biznesu
2002	Businessman Magazine	lipiec	30 kobiet biznesu
2003	Businessman Magazine	marzec	30 wpływowych ludzi polskiej gospodarki
2003	Businessman Magazine	lipiec	70 kobiet biznesu
2004	Profit	styczeń	Najbardziej wpływowi w polskim biznesie
2004	Businessman Magazine	kwiecień	Sportsmeni biznesu
2004	Businessman Magazine	maj	Businessman Roku 2003
2004	Businessman Magazine	lipiec	Perły biznesu
2005	Forbes	styczeń	Dyktatorzy 2005
2005	Businessman Magazine	kwiecień	Laur Businessmana 2004
2005	Businessman Magazine	lipiec	Perły biznesu
2005	Forbes	listopad	Ranking liderów polskiego biznesu
2006	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2006
2006	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu
2007	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2007
2007	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu 2007
2008	Forbes	luty	Gracze Roku 2008
2008	Businessman.pl	marzec	Oskary Biznesu

2009	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2009
2009	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu 2009
2010	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2010
2010	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu 2010
2011	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2011
2011	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu
2012	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2012
2012	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu
2013	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2013
2013	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu
2014	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2014
2014	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu
2015	Forbes	styczeń	Gracze Roku 2015
2015	Forbes	wrzesień	Liderzy Biznesu

Źródło: opracowanie własne.



**Aneks 2 (A)** Czasopisma wyselekcjonowane na podstawie wartości wskaźnika SJR.

Czasopisma charakteryzujące się wartościami nie niższymi od kwartyła pierwszego (Q1) wskaźnika SCImago Journal Rank zidentyfikowane w elektronicznych bazach bibliograficzno-bibliometrycznych.

<b>Lp.</b>	<b>Tytuł czasopisma naukowego</b>	<b>Web of Science</b>	<b>Scopus</b>
1	Academy of Management Journal	x	x
2	Academy of Management Review	x	
3	British Journal of Management	x	
4	Business Horizons	x	x
5	California Management Review	x	
6	Corporate Governance		x
7	Educational Management Administration and Leadership		x
8	European Journal of Work and Organizational Psychology	x	x
9	Evaluation and Program Planning		x
10	Futures	x	x
11	Group and Organization Management		x
12	Health Care Management Review		x
13	Human Relations	x	x
14	Human Resource Management	x	x
15	International Journal of Hospitality Management		x
16	International Journal of Human Resource Management	x	x
17	International Journal of Industrial Organization		x
18	International Journal of Production Economics		x
19	International Journal of Project Management		x
20	Journal of Business and Psychology	x	x
21	Journal of Business Ethics	x	x
22	Journal of Conflict Resolution	x	x
23	Journal of Management	x	x
24	Journal of Management Inquiry	x	
25	Journal of Management Studies	x	
26	Journal of Managerial Psychology	x	x
27	Journal of Occupational and Organizational Psychology	x	
28	Journal of Organizational Behavior	x	x
29	Journal of Product Innovation Management	x	x

30	Journal of World Business	x	x
31	Leadership Quarterly	x	x
32	Long Range Planning	x	x
33	Management Decision	x	x
34	Management Learning	x	
35	Organization Science	x	x
36	Organization Studies	x	
37	Organizational Behavior and Human Decision Processes	x	x
38	Personnel Psychology	x	
39	Research Policy		x
40	School Leadership and Management		x
41	Strategic Management Journal	x	
42	Technological Forecasting and Social Change		x
43	Total Quality Management and Business Excellence		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji pobranych 26.02.2015 z <http://www.scimagojr.com/journalrank.php> oraz baz danych Web of Science, Scopus.

**Aneks 2 (B)** Czasopisma uznane za istotne pod względem zakresu tematycznego.

Czasopisma uznane za istotne pod względem zakresu tematycznego zidentyfikowane w elektronicznych bazach bibliograficzno-bibliometrycznych, które nie spełniają wymogu wysokiej cytowalności.

Lp.	Tytuł czasopisma naukowego	Web of Science	Scopus
1	Academic Leadership		x
2	International Electronic Journal for Leadership in Learning		x
3	International Journal of Leadership in Education		x
4	Journal of Leadership and Organizational Studies	x	x
5	Journal of Leadership Studies		x
6	Leadership	x	x
7	Leadership and Management in Engineering		x
8	Leadership and Organization Development Journal		x
9	Leadership and Organizational Development Journal	x	
10	Strategy and Leadership		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji pobranych 26.02.2015 z <http://www.scimagojr.com/journalrank.php> oraz baz danych Web of Science, Scopus.

## 9. Bibliografia – pozycje cytowane w autoreferacie

- Adair, J. E. (1973). *Action-Centred Leadership*. Londyn: McGraw-Hill.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. i R. Pillai (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1058–1077. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.003
- Bono, J. E. i R. Ilies (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nowy Jork: Harper & Row.
- Burton, M. G. i J. Higley (1987). Elite Settlements. *American Sociological Review*, 52(3), 295–307.
- Charmaz, K. (2009) *Teoria ugruntowana: praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chen, C. C. i J. R. Meindl (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. doi: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.
- Collinson, D. i D. Tourish (2015). Teaching Leadership Critically: New Directions for Leadership Pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 576–594. doi:10.5465/amle.2014.0079
- 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. doi:10.15290/sp.2014.22.08
- Dallmayr, F. R. (1970). Empirical Political Theory & the Image of Man. *Polity*, 2(4), 443–478. doi:10.2307/3233996
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. et al. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. doi:10.1016/S1048-9843(99)00018-1
- Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods*. Nowy Jork: McGraw-Hill.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. i J. Hu (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. i A. Bautista (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274. doi: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. doi:10.1177/0170840612463003
- Edwards, J. L. (2001). Running in the Shadows in Campaign 2000: Candidate Metaphors in Editorial Cartoons. *The American Behavioral Scientist*, 44(12), 2140–2151. doi:10.1177/00027640121958249
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277–98. doi:10.1016/0030-5073(70)90021-8
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nowy Jork: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. i M. Shanley (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. doi:10.2307/256324
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A. i M. D. Mumford (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.004

- Gardner, J. W. (1989). *On leadership*. Nowy Jork: Free Press.
- Glaser B. G. i A. L. Strauss (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.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing Grounded Theory. Issues and Discussions*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (red.) (1994). *More Grounded Theory Methodology. A Reader*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
- Glinka, B. (2009). Wokulski czy Dyzma? Przedsiębiorcy w polskiej literaturze współczesnej – szkic do portretu. W: Pawłowska, B. 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.
- Gonzalez, J. A. i S. Chakraborty (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 51–65. doi:10.1108/01437731211193115
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hannah, D. R. i C. D. Zatzick (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. doi:10.1007/s10551-007-9406-4
- Hatch, M. J., Kostera, M. i A. K. Koźmiński (2005/2010). *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: WAIp.
- Hersey, P. i K. H. Blanchard (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 J. M. Pennings (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216–229.
- House, R. J. (1971). Path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. doi:10.2307/2391905
- Jacquart, P. i J. Antonakis (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1051–1074. doi:10.5465/amj.2012.0831
- Kirkpatrick, S. A. i E. A. Locke (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Kociatkiewicz, J. i M. Kostera (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership. *Organization Studies*, 33(7), 861–878. doi:10.1177/0170840612445124
- 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. doi:10.1080/13678860210137872
- Kostera, M. i M. Wicha (1995). The symbolism of the communist manager roles: A study of scenarios. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), 139–158. doi: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.
- 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. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.002
- 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. doi:10.1007/s10551-007-9510-5
- Majewska, K. (2003). Wizerunek polskiego biznesu w prasie. W: Kozek, W. (red.), *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce* (s. 225–238). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- March, J. G. i T. Weil (2005). *On leadership*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J. i B. Robertson (2006). The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science*, 17(1), 64–79. doi:10.1287/orsc.1050.0158
- Meyer, J. W. i B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi:10.1086/226550
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nowy Jork: Harper & Row.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M. i J. C. Urbanski (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. doi:10.1177/0018726705059929
- Morris, R. T. i M. Seeman (1959). The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach. *American Journal of Sociology*, 56(2), 149–155.
- Mumford, M. D., Watts, L. L. i P. J. Partlow (2015). Leader cognition: Approaches and findings. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 301–306. doi:10.1016/j.leaqua.2015.03.005
- O’Connell, W. i M. Bligh (2009). Emerging from Ethical Scandal: Can Corruption Really Have a Happy Ending? *Leadership*, 5(2), 213–235. doi:10.1177/1742715009102935
- 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. doi:10.1177/0018726714521646
- 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. doi: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.
- Pearce, C. L. i C. C. Manz (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. doi:10.1007/s10551-011-0828-7
- Petticrew, M. i H. Roberts (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: fixing workplaces and careers one truth at a time*. Nowy Jork: Harper Collins.
- Plowman, D. A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M. i D. V. Travis (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.004
- Poznańska, B. (1993). Obraz warszawskiego bourgeois w okresie międzywojennym. W: Kołodziejczyk, R. (red.), *Image przedsiębiorcy gospodarczego w Polsce w XIX i XX wieku* (s. 217–224). Warszawa: Instytut Historii PAN.
- Pytlas, S. (1993). Wizerunek wielkiej burżuazji przemysłowej Łodzi w okresie zaborów. W: Kołodziejczyk, R. (red.), *Image przedsiębiorcy gospodarczego w Polsce w XIX i XX wieku* (s. 49–59). Warszawa: Instytut Historii PAN.
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R. i M. R. Buckley (2006). Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279–290. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.05.003

- Roguska, B. (2004). Właściciel, pracodawca, obywatel – rekonstrukcja wizerunku prywatnego przedsiębiorcy. W: Kolarska-Bobińska, L. (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu* (s. 103–131). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nowy Jork: Free Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi: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.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L. i G. R. Ferris (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554–570. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.008
- van Knippenberg, D. i S. B. Sitkin (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. doi:10.1080/19416520.2013.759433
- Van Seters, D. A. i R. H. G. Field (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. doi:10.1108/09534819010142139
- Vásquez, C., Sergi, V. i B. Cordelier (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, 29(2), 135–146. doi:10.1016/j.scaman.2013.02.002
- Vroom, V. H. i A. G. Jago (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G. i S. D. Graffin (2008). Star CEOs. Benefit or burden? *Organizational Dynamics*, 37(2), 203–210. doi:10.1016/j.orgdyn.2008.02.007
- Wittgenstein, L. (2005). *Dociekania filozoficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2