



Horyzonty Polityki
2025, Vol. 16, N° 57



PIOTR ZAKRZEWSKI

<http://orcid.org/0009-0009-5102-6984>

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego
w Warszawie
p.zakrzewski@uksw.edu.pl

DOI: 10.35765/HP.2793

Przywództwo oparte na wartościach a wybrane modele zarządzania

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Analiza przywództwa opartego na wartościach, widziane-
go przez pryzmat organizacji i polityki, a także próba uchwycenia jego funkcji
w odniesieniu do innych modeli zarządzania.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Problem badawczy w artykule do-
tyczy roli przywództwa opartego na wartościach (*Value-Based Leadership*, VBL)
w kontekście funkcjonowania organizacji oraz sytuacji współczesnego świata,
cechującego się zmiennością i turbulencjami. Autor zastanawia się, jak wartości
mogą wpływać na sposób zarządzania organizacją i jej rozwój, a także na styl
przywództwa. Ważnym zagadnieniem jest również pytanie o integrację wartości
w zarządzaniu oraz możliwości ewolucyjnego przejścia od modeli technokra-
tycznego zarządzania do przywództwa opartego na wartościach. W artykule
zastosowano metodę analizy krytycznej oraz syntezy literatury naukowej, zaś
w odniesieniu do własnej koncepcji różnych modeli zarządzania – metodę po-
równawczą. Autor odwołuje się także w niektórych miejscach do przykładów
stanowiących ilustrację zagadnień teoretycznych.

PROCES WYWODU: W pierwszej kolejności wskazano na związek przy-
wództwa i sfery aksjologicznej, by następnie przejść do charakterystyki przy-
wództwa opartego na wartościach. Autor uczynił to poprzez nawiązanie do
klasycznych metod zarządzania. W dalszej części omówione zostały funkcje
analizowanego przywództwa i jego znaczenie we współczesnym świecie.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: W ramach artykułu określone zostały
konstytutywne cechy przywództwa opartego na wartościach oraz jego różni-
ce w odniesieniu do innych wybranych modeli zarządzania. Wykazano także
wpływ VBL na koncepcję VUCA oraz BANI, co dotychczas nie było przedmiotem
analiz naukowych.

Sugerowane cytowanie: Zakrzewski, P. (2025). Przywództwo oparte na
wartościach a wybrane modele zarządzania. *Horyzonty Polityki*, 16(57), 183–205.
DOI: 10.35765/HP.2793.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Przywództwo oparte na wartościach może stać się jednym ze sposobów radzenia sobie z celami stojącymi zarówno przed współczesnymi organizacjami, jak i państwami. Analizowany model jest wyzwaniem dla osób sprawujących kierownicze funkcje – zakłada bowiem przede wszystkim wewnętrzną zmianę lidera, a nie otoczenia. Jego aplikacja przyczynia się do stabilizacji w organizacji oraz kształtowania pozytywnych relacji wewnętrznych. W świecie dwuznaczności i relatywizmu wartości odgrywają rolę swojego kompasu w procesie decyzyjnym oraz bieżącym działaniu danej instytucji.

SŁOWA KLUCZOWE:

przywództwo, wartości, przywództwo oparte na wartościach, przywódca, zarządzanie

Abstract

VALUE-BASED LEADERSHIP AND SELECTED
MANAGEMENT MODELS

RESEARCH OBJECTIVE: To analyze values-based leadership as seen through the prism of organizations and policies, and to try to grasp its functions in relation to other management models.

THE RESEARCH PROBLEMS AND SCIENTIFIC METHODS: The research problem in the article concerns the role of Value-Based Leadership (VBL) in the context of organizational functioning and the situation of the modern world, characterized by volatility and turbulence. The author considers how values can affect the way an organization is managed and developed, as well as its leadership style. The article uses the method of critical analysis and synthesis of scientific literature, while the comparative method is applied to the author's own conception of various management models. The author also refers in some places to examples as illustration of theoretical issues.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The relationship between leadership and the axiological sphere is pointed out first, in order to then move on to the characteristics of value-based leadership. The author did this by referring to classical management methods. In the next part, the functions of the analyzed leadership and its relevance in the modern world were discussed.

RESEARCH RESULTS: The article identifies the main elements of value-based leadership and its differences from classical management models. The influence of VBL on the VUCA and BANI concept has also been demonstrated, which has not been the subject of scientific analysis to date.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, RECOMMENDATIONS: Value-based leadership can become one of the ways of dealing with the challenges facing both modern organisations and states. The analyzed model primarily assumes an internal change in the leader, rather than the environment. Its application contributes to stability in the organization and the formation of positive internal relations.

KEYWORDS:

leadership, values, value-based leadership, leader, management

WPROWADZENIE – PRZYWÓDZTWO I WARTOŚCI

W klasycznym ujęciu teorii organizacji przywództwo traktowane jest jako jeden z komponentów zarządzania, odnoszący się do osoby zajmującej kierownicze stanowisko. Przywódcami są zatem ci, którzy stoją wyżej w państwowej czy też organizacyjnej hierarchii, dysponują możliwością decydowania i wpływania na działania określonych grup. Jak zarządzanie sprowadzić można do działań technicznych, schematycznych, często też powtarzalnych, tak przywództwo utożsamia się z innowacyjnym podejściem i otwarciem na zmianę (w tym duchu chociażby w rozdziale dotyczącym procesowi przewodzenia: Griffin, 2018, s. 474–542). Dziś ze wszelkich miar zasadne wydaje się wyeksponowanie elementu przewodzenia w zarządzaniu. Niepewność i nieprzewidywalność będące immanentnymi cechami obecnych czasów domagają się działania odważnych i dobrze ukształtowanych przywódców, którzy nie tylko będą potrafili technicznie zarządzać, ale także twórczo inspirować, przekształcać i zmieniać. Możliwe, że wzorce funkcjonujących współcześnie państw i organizacji zredefiniują klasyczne podejście do zarządzania, oddając prymat przywództwu, którego jednym z wielu elementów będzie organizowanie. Przewodzenie stanie się zatem pojęciem szerszym niż zarządzanie i zacznie wyznaczać kierunki działań danej grupy lub organizacji. By tak się stało, przywództwo powinno opierać się na trwałych fundamentach.

Historia pokazuje, że wielokrotnie filozofowie polityki czy też przywódcy porzucali zasady etyczne na rzecz pragmatycznego działania. Niekiedy instrumentalnie traktowana sfera aksjologiczna stawała się swoistą karykaturą, którą władca zręcznie wykorzystywał do realizacji osobistych celów, stosując przy tym system nagród i kar.

Działania księcia, opisane przez Machiavellego, są tego doskonałą ilustracją. Hołdując zasadzie „cel uświęca środki”, autor sugeruje, że książę powinien swym zachowaniem naśladować lisa i lwa – łączyć spryt (talent manipulatorski) z odwagą (posuniętą do wzbudzania strachu wśród ludu).

Trwałymi fundamentami, na których może opierać się przywództwo, są wartości. Rodzi się pytanie, dlaczego zatem wiele osób piastujących funkcje kierownicze zatrzymuje się na paradygmacie klasycznego zarządzania, jakby z obawą nie chcąc otworzyć drzwi szerszej perspektywie – przywództwu opartemu na wartościach. Paradoks tej postawy zawiera się w świadomości, że ten kolejny, niejako wyższy etap istnieje, jest dostępny, a jego wcielenie wiąże się przede wszystkim z decyzją menadżera. Być może towarzyszy temu potrzeba stabilizacji i niechęć do podejmowania ryzyka, możliwe, że również przeświadczenie o separacji zarządzania i wartości. Dylemat ten już dawno podjęli teoretycy prawa, którzy od czasów Antygony zastanawiają się nad alternatywą: moralność czy nakaz prawodawcy, jak również ile moralności powinno być w normach stanowionych. Nie jest to już pytanie, czy moralność (wartości, zasady etyczne) w prawie funkcjonują, ale raczej jak silnie oddziałują one na decydentów i prawodawców. Podobnie rzecz się ma, jeśli chodzi o zarządzanie.

MODELE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Istnieje wiele modeli zarządzania, które w swych założeniach odwołują się do wartości. Wśród głównych koncepcji należy wymienić przywództwo transformacyjne (Bass, 1997; Burns, 2010; Korejan & Shahbazi, 2016, jak również ze współczesnych polskich pozycji: Chrabota & Poszytek, 2025), przywództwo służebne (Greenleaf, 2000; Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017), przywództwo etyczne (Brown, Trevino, & Harrison, 2005; Den Hartog, 2015), a także przywództwo autentyczne (Avolio & Gardner, 2005) oraz przywództwo adaptacyjne (Heifetz, 2009). Jedynie koncepcja VBL stawia wartości w centralnym miejscu, podkreślając ich szczególne znaczenie w budowaniu pozycji lidera, kształtowaniu relacji w organizacji oraz motywowaniu jej pracowników.

Współcześnie przedśionkiem do przywództwa opartego na wartościach są instruktażowy (Carey, Philippon, & Cummings, 2011) oraz menadżerski model zarządzania (Yukl, 1982). Celowo używam tu pojęcia „przedśionka”, sugerującego postrzeganie analizowanego pojęcia w kategoriach kolejnego i wyższego etapu, do którego zaproszeni są wszyscy sprawujący w organizacjach funkcje kierownicze. W podobny sposób ujmuję to J. Nicholls, opisując przejście od modelu menadżerskiego, poprzez przywództwo transformacyjne, do przywództwa opartego na wartościach – przy czym wartości rozumie bardziej jako cechy istotnie cenione przez konsumentów (por. Nicholls, 1999a, s. 311–313). Przejście od modeli technokratycznych do przywództwa osadzonego w sferze aksjologicznej obrazuje także ewolucję, która dokonała się w naukach o zarządzaniu.

Przypatrzmy się zatem dwóm klasycznym modelom zarządzania i ich porównaniu z przywództwem opartym na wartościach (tabela 1).

Tabela 1. Cechy poszczególnych modeli zarządzania/przywództwa

I. Model instruktażowy (szkolny)	II. Model menadżerski (redukjonistyczny)	III. Model przywództwa opartego na wartościach
Menadżer-nauczyciel	Menadżer-technokrata	Samoświadomy przywódca
Koncentracja na procedurach	Koncentracja na przepisach prawa, wewnętrznych regulacjach	Koncentracja na wartościach
Praktycznie zerowa kreatywność	Kreatywność zredukowana do poszukiwania nowych metod zarządzania	Kreatywność jako immanentna cecha przywódcy i jego działań
Liczy się cel	Liczą się cel i efektywność	Liczy się człowiek
System zarządzania oparty na nagrodach i karach	System zarządzania oparty na nagrodach i karach	System zarządzania oparty na służeniu, wdzięczności oraz towarzyszeniu
Indywidualizm	Indywidualizm/zespoły zadaniowe zorientowane na cel	Zespoły oparte na wzajemnych relacjach
Niska otwartość na zmianę	Otwartość na kontrolowaną zmianę	Otwartość na zmianę
Zachowawczość	Konformizm	Odwaga
Życie według projektu, tj. zarządzania	Życie według projektu	Życie według procesu

Źródło: opracowanie własne.

MODEL INSTRUKTAŻOWY (TECHNICZNY, SZKOLNY)

Model ten swoje korzenie czerpie ze wczesnych etapów szkolnej edukacji. Relację nauczyciel–uczeń często sprowadza się do posłusznego wykonywania zadań i poleceń tego pierwszego. Najistotniejsze są reguły i ich przestrzeganie, zaś system uczenia się niejednokrotnie bywa redukowany do trafnego wpisania się w klucz przygotowanych wcześniej odpowiedzi. Powiada się dość często – i jest to poparte badaniami – że właśnie szkolny okres ogranicza w młodym człowieku kreatywność, gloryfikując schematyzm. Takie wnioski znalazły się chociażby w raporcie *Szkoła dla innowatora. Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych*, przygotowanym na zlecenie Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii w 2017 roku (Gov.pl, 2017). Autorzy raportu wskazują przykładowo, że polski system edukacji wciąż opiera się na XIX-wiecznym modelu, który promuje nauczanie faktów i dyscyplinę, a nie kreatywne myślenie czy umiejętność rozwiązywania problemów.

Nawyki i reguły rządzące organizacją, promowane na tym etapie, niejednokrotnie przenikają do życia zawodowego. Menadżer stosujący model instruktazowy będzie dla swoich pracowników – traktowanych jak uczniowie – zawsze nauczycielem, skrupulatnie kontrolującym wykonywanie przez nich zadań, rozliczającym z czasu spędzonego w pracy, pouczającym, w jaki sposób powinni się oni zachowywać. Nigdy zatem nie stanie się dla współpracowników partnerem, a swój autorytet będzie budował, opierając się na systemie nagród i kar. Emblematem tego rodzaju stylu są procedury, które stanowią zarówno narzędzie, a nierzadko także cel działania organizacji. Często kreatywne pomysły będą kontestowane – nie dlatego, że przykładowo nie mają sensu bądź są niedopracowane – ale ze względu na burzenie utartych reguł i niewpisywanie się w utrwalone schematy działania. Model instruktazowy jest modelem silnie nastawionym na indywidualizm – jednostka w odróżnieniu od zespołu jest łatwiej sterowalna i skuteczniej poddaje się kontroli, dlatego menadżerowie na tym etapie będą raczej unikać tworzenia grup zadaniowych, a jeśli już fakt ten będzie miał miejsce, oznaczać może działanie czysto fasadowe – decyzje i tak będą zapadały jednoosobowo bądź w bardzo wąskim gronie. Zachowawczość – ta cecha stanie się wspólna

zarówno dla menadżerów, jak i pracowników, co skutkować będzie niską otwartością na wszelkie zmiany w organizacji.

Model szkolny sprowadza się do projektu, przy czym nie chodzi tu o system wyzwań czy długofalowych celów, a raczej zarządzanie, które staje się celem samym w sobie, co z kolei utrudnia, a niekiedy też uniemożliwia realizację ambitnych przedsięwzięć.

W specyficznej organizacji, jaką jest państwo, opisywany model ogranicza sprawowanie władzy do funkcji rządzenia. Lider zwycięskiego ugrupowania będzie dążył jedynie do utrzymania władzy, sprowadzając swoje działania do wypełniania podstawowych zadań. Zarządzanie szkolne uniemożliwi podjęcie istotniejszych reform, w obrębie rządzącej ekipy promowane będą zaś postawy poddańcze, o niskim poziomie inicjatywności. Rola działaczy i obywateli skoncentruje się na biernym wykonywaniu poleceń władcy, który dysponuje systemem dystrybucji nagród i kar.

Warto zauważyć, że model ten raczej opiera się na życiu wg projektu niż procesu, przy czym przez projekt należy rozumieć samo sprawowanie obowiązków przez określony czas, np. długość kadencji w systemach demokratycznych. Choć z pewnością ocena liderów wpisujących się w model instruktazowy będzie zupełnie inna, należy raczej utożsamiać go ze stagnacją, w której rządy stają się celem samym w sobie, a podejmowanie kreatywnych i innowacyjnych działań okazuje się niemożliwe.

Mimo licznych mankamentów zastosowanie modelu szkolnego w niektórych organizacjach może przynieść korzyści. Z pewnością sprawdzi się on w podmiotach zorientowanych na osiąganie konkretnych krótkookresowych celów, gdzie realizowane zadania są powtarzalne, schematyczne i nie wymagają od pracowników dużej kreatywności. Członkowie zespołów w takich organizacjach oczekują przede wszystkim stabilizacji oraz przewidywalności, które zapewnia menadżer-nauczyciel.

MODEL MENADŻERSKI (REDUKCYONISTYCZNY)

Kolejny wzorzec zarządzania organizacją można by określić mianem menadżerskiego (Lee, 2017). Nie jest to przywództwo *par excellence*, bowiem – podobnie jak w modelu szkolnym – sprowadza się

raczej do technicznych aspektów sprawowania władzy i rządzenia. Osoba piastująca stanowisko kierownicze będzie w tym przypadku koncentrować się na przestrzeganiu przepisów prawnych oraz tworzeniu nowych regulacji wewnątrz organizacji. Normatywizm ma stanowić narzędzie efektywnego zarządzania. Współcześnie w Polsce zaobserwować można zjawisko inflacji prawa (Jasionek, 2021), które przejawia się między innymi nadmiarem regulacji normatywnych na poziomie krajowym, co z kolei przekłada się na funkcjonowanie przykładowo jednostek administracji publicznych. Może prowadzić to do zastępowania elastycznych relacji międzyludzkich, zespołów tworzonych *ad hoc*, a przede wszystkim wypracowanej przez lata kultury organizacyjnej – sztywnymi normami, ujętymi w formie wewnętrznych zarządzeń, regulaminów, decyzji.

Menadżerowie-technokraci przejawiają kreatywność głównie w obszarze przyswajania i wdrażania nowych metod zarządzania. Chłoną wszelkie innowacyjne schematy i szkolenia, które podobnie jak normy prawne mają prowadzić do skutecznego działania organizacji. Trzeba zauważyć, że organizacje tworzą ludzie, a nie przepisy i metody. Te ostatnie mogą wspomagać kierowanie instytucją, stanowić narzędzie osiągania celów, jednak końcowy głos należeć będzie do poszczególnych osób czy też zespołów piastujących określone role i funkcje. Dziś schemat stosowany przez tego rodzaju menadżerów opiera się na następujących elementach: pozyskanie środków (często niemałych) na wdrożenie innowacyjnej metody zarządzania w organizacji, przeszkolenie pracowników, wdrożenie rozwiązania, oczekiwanie na osiągnięcie określonych wcześniej celów. Mankamentem nowoczesnych metod jest brak uwzględnienia czynnika ludzkiego, a w zamian za to – świetnie zbudowana metodyka, poprawnie skonstruowany aparat pojęciowy i swoisty idealizm oparty na wierze „papierowym procedurom”.

Dlaczego współczesnym organizacjom nierzadko przewodzą menadżerowie-technokraci? Być może wynika to z braku nabytych bądź wykształconych zdolności przywódczych. Niejednokrotnie są to ludzie cechujący się brakiem wiary we własne umiejętności, zależni od innych, a zarazem bardzo ambitni. Chcąc potwierdzić swoją wartość, najpierw aspirują na wyższe stanowiska, a następnie skrzętnie pilnują, by władzę utrzymać, skutecznie eliminując w swoim otoczeniu zdolne i kreatywne jednostki (Akinyele & Chen, 2024). Ucieczka od

samych siebie owocuje wspomnianą już koncentracją na przepisach i procedurach, czyli w istocie tym, co zewnętrzne. Styl technokratyczny wyklucza kształtowanie kultury organizacyjnej, w zamian promując fasadowe działania, które w założeniu mają imitować dobre relacje między pracownikami oraz budować pozytywny wizerunek organizacji na zewnątrz (Totić, 2023).

Brak prawdziwych relacji prowadzi z kolei do utraty zaufania, podejrzliwości, rodzi także potrzebę kontroli. Menadżer nie jest dla kierowanych osób partnerem, przypomina bardziej władcę stosującego system nagród i kar. W ten sposób trudno zbudować zespół – organizacje rządzone przez technokratów stanowią raczej zbiór jednostek cechujących się wysokim stopniem indywidualizmu, prowadzącym nierzadko do egoistycznych zachowań. Nie oznacza to jednak paraliżu organizacji, *ergo* – wiele z nich może całkiem dobrze funkcjonować, osiągając zamierzone cele i ciesząc się pozytywną opinią otoczenia. Problemem pozostają wewnętrzny system zarządzania oraz relacje pomiędzy menadżerem i pracownikami. Model menadżerski, zredukowany do wypełniania funkcji zarządzania, jest bardziej realizacją projektu aniżeli działaniem w procesie.

Na poziomie państwa model ten będzie oznaczał klasyczne sprawowanie władzy poprzez oparcie się na podstawowych funkcjach rządzenia. Politycy, chcąc utrzymać obsadzone stanowiska, będą unikali działań obarczonych ryzykiem, np. inicjowania reform czy uchwalania budzących kontrowersje regulacji. Emblematem modelu technokratycznego stanie się dążenie do stabilizacji, które w polskiej polityce zyskało miano zapewnienia „ciepłej wody w kranie”.

Model menadżerski z pewnością okaże się bardziej przydatny w okresach konieczności administrowania organizacją aniżeli realizowania ambitnych, długofalowych działań. Redukcja zarządzania do wykonywania technokratycznych, ściśle określonych czynności może przyspieszyć realizację celów, a także wpłynąć na przejrzystość reguł i zasad stosowanych w danej organizacji, co z kolei wpływa stabilizująco na jej zespół.

MODEL PRZYWÓDZTWA OPARTEGO NA WARTOŚCIACH

Twórcze przekształcenie dwóch omówionych wyżej koncepcji stanowi model przywództwa opartego na wartościach. Czysto techniczne zarządzanie może być przyczynkiem do otwarcia organizacji na sferę aksjologiczną, w której technokratyczne zasady schodzą na dalszy plan, zaś kryterium efektywności ustępuje miejsca kształtowaniu relacji i budowaniu kreatywnych zespołów (Jansen Kraemer Jr, 2011).

W obszarze psychologii polityki i psychologii organizacji podkreśla się znaczenie subiektywnych cech liderów w odniesieniu do sprawowanych ról – ich historii życia, osobowości, nabytych cech. To one kształtują przywódców i wpływają na styl ich działania. W naukach o zarządzaniu pod koniec ubiegłego wieku zaczęto coraz częściej pisać o przywództwie opartym na wartościach (ang. *Value-Based Leadership* – VBL). Nowość tego terminu wzięła się z nieoczywistego połączenia dwóch znanych kategorii – przywództwa i wartości. Zwolennicy teorii VBL podkreślają jedność człowieka – wyznawanych przez niego zasad, wartości i poglądów – z podejmowanymi decyzjami nie tylko w sferze prywatnej, ale również publicznej. Dotyczy to zarówno przywódców, jak i tych, którzy ich przywództwu się poddają. Wartości odgrywają w tym obszarze podwójną rolę, drogi i celu zarazem: kształtują i wyznaczają ramy ludzkiego postępowania oraz mogą stanowić cel funkcjonowania danej organizacji.

Koncepcja przywództwa opartego na wartościach bazuje zatem na kilku podstawowych założeniach:

- wartości odgrywają istotną rolę w procesie szeroko rozumianego zarządzania;
- nie da się oddzielić funkcjonowania człowieka w danej organizacji od wyznawanych przez niego wartości;
- inkluzja komponentu aksjologicznego, a następnie ustanowienie jego prymatu ma kluczowe znaczenie w działaniu organizacji oraz osiąganych przez nią celów, a także budowaniu relacji wewnątrz danej grupy.

Pojawia się pytanie, czym są wartości. Wielość ujęć oraz przyjmowanych przez różne dziedziny perspektyw nie pomaga w sformułowaniu jasnej definicji (Niemczuk, 2019). Główna oś filozoficznego sporu przebiega wokół nadania tej sferze autonomii. Tomiści będą

określali wartości jako aspekt dobra stanowiący własność bytu, z kolei przedstawiciele nowożytnej ontologii, chociażby Lotze, od którego w istocie zaczęła się dyskusja na ten temat, będą postrzegali wartości niezależnie od bytu, co pozwoli na narodziny nowej nauki – aksjologii (Lotze, 2006). Na potrzeby niniejszych rozważań można przyjąć następującą definicję wartości: kategoria aksjologiczna, określająca rzeczy i sprawy obiektywnie istotne oraz mogące stanowić cel działania.

Powróćmy do charakterystyki modelu przywództwa opartego na wartościach, będącego – co warto powtórnie zaznaczyć – twórczym przekształceniem dwóch poprzednich koncepcji. Nie chodzi bowiem o przywódczą rewolucję w organizacji opierającą się na kontestacji modeli instruktażowego i menadżerskiego, lecz ewolucyjną zmianę w tym zakresie, która bierze swój początek w zmianie sposobu myślenia. Przywódca danej organizacji, świadomy samego siebie albo inaczej – walczący ze sobą, a nie z całym światem, koncentruje swoją uwagę oraz działania na wartościach. Model ten integruje w sobie wszystkie elementy klasycznego zarządzania, nie wypiera ponadto tradycyjnych metod rządzenia i nie wyklucza stosowania komponentów wcześniejszych dwóch modeli. Chodzi jednak o priorytety i ostateczny cel funkcjonowania organizacji. Cechą wspierającą wyznaczanie nowych kierunków oraz otwartość na zmiany jest kreatywność. Przywódca nie podąża utartymi ścieżkami, nie daje się zamknąć w stosowanych przez lata schematach. Odznacza się innowacyjnością, której – co zauważył już Schumpeter – nieodłącznym elementem jest kreatywność, będąca synonimem twórczej destrukcji (Schumpeter, 1960, rozdziały 3 i 4).

W przywództwie opartym na wartościach liczy się człowiek – jego godność, niepowtarzalność, talenty (Tirmizi, Williams, & Tirmizi, 2023). Zadaniem organizacji i menadżerów nie jest zatem kształtować pracowników wedle sztywnych form, lecz twórczo wykorzystywać ich osobowość oraz umiejętności. System zarządzania zostaje oparty na trzech podstawowych elementach: służeniu, wdzięczności oraz towarzyszeniu. Wydaje się, że ten komponent może stanowić największe wyzwanie dla menadżerów-nauczycieli i menadżerów-technokratów. Wielu z nich z pewnością utożsamia zarządzanie organizacją z artykulacją władzy. Organizacja jest miejscem, w którym realizowane są władcze działania, zakładające swobodę decyzyjną

osób kierujących i zarazem posłuszeństwo pracowników. Władza w takim ujęciu nierzadko przeradza się w „lek na kompleksy” i środek wypełniania wewnętrznych braków. Służba i towarzyszenie mogą rodzić naturalny opór menadżerów, gdyż nie pasują do ich wizji rządzenia. Wymownym przykładem tej sytuacji jest publiczna działalność Jezusa Chrystusa. Większość Jemu współczesnych widziała w Nim przyszłego politycznego przywódcę Izraela, tymczasem „Syn Człowieczy nie przyszedł, aby Mu służyło, lecz żeby służyć i dać swoje życie na okup za wielu” (Mk 10,45).

Orientacja na poszczególne jednostki w organizacji pozwala im wzrastać i rozwijać się. Będzie to widoczne zwłaszcza w momentach, w których rola przywódcy schodzi na dalszy plan, a główny reflektor skierowany jest przykładowo na osobę odpowiedzialną w zespole za realizację konkretnego zadania. Jego wypełnienie rodzi wdzięczność menadżera, który ma świadomość, że nie jest sam, lecz liczy się każdy, bez względu na zajmowane stanowisko.

Wartości łączą jednostki, nie dotyczą jedynie samego funkcjonowania przywódcy, co z kolei pozwala budować relacje w zespole. Nie chodzi tutaj o nadrzędną rolę przyjaźni czy koleżeństwa, lecz o budowanie trwałej kultury organizacyjnej. Ludzie, którzy potrafią wzajemnie się wspierać i których łączy silniejsza więź niż tylko formalne stosunki służbowe, łatwiej podejmują wyzwania i są bardziej otwarci na zmianę. Kreatywność lidera przekłada się na innowacyjność wszystkich członków zespołu, zaś odwaga przywódcy zachęca pozostałych do równie śmiałego działania.

Przywództwo oparte na wartościach bazuje bardziej na procesie aniżeli projekcie. Samo towarzyszenie bowiem oraz budowanie relacji nie jest celem, który osiąga się jeden raz (Uhl-Bien, 2006). Wymaga raczej stałych wysiłków i nieustannej otwartości na nowe. Charakteryzowany model widzi organizację w drodze, która w zasadzie się nie kończy. W ten sposób można obrać szerszą perspektywę, nieograniczającą się jedynie do osiągnięcia kolejnych kamieni milowych czy celów. Również zakończona z sukcesem realizacja przełomowego projektu wydaje się zaledwie przystankiem na wspomnianej drodze.

W polityce ten rodzaj przywództwa stanowi ogromne wyzwanie i zarazem inspiruje do ograniczenia partykularnych interesów lidera. Wymaga nieustannego stawiania pytań o obecność i realizację wartości w podejmowanych działaniach. Oddaje sferę polityki na służbę

sferze aksjologicznej, która stanowi ostateczny weryfikator zasadności oraz słuszności podejmowanych decyzji politycznych. Odrębnym zagadnieniem jest zjawisko instrumentalnego wykorzystywania wartości przez przywódców – często mają one uwiarygadniać kontrowersyjne działania i usprawiedliwiać polityków sprawujących władzę. Nie znosi to jednak, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu, sensowności samego modelu. Dysfunkcje w tym zakresie należy raczej przypisać wykonawcom koncepcji, a nie jej istocie i założeniom.

Model przywództwa opartego na wartościach koresponduje z „heroicznym przywództwem”, opisanym przez Chrisa Lowneya (Lowney, 2019, s. 14–17). Autor – były jezuita, a następnie jeden z największych bankierów na świecie – przeniósł zestaw ignacjańskich reguł do korporacyjnej rzeczywistości. Twierdził, że kategoria przywództwa nie pochodzi z zewnątrz i nie jest związana ze sprawowaniem kierowniczych funkcji oraz stanowisk, lecz przeciwnie – wynika z wnętrza każdego człowieka, bowiem każdy może stać się przywódcą. Warunkami osiągnięcia tego statusu są znajomość samego siebie (kim jestem), pomysłowość (*vide* kreatywność), miłość (względem innych ludzi), a także heroizm (odwaga w działaniu).

Model VBL jest już wykorzystywany w wielu sferach życia społeczno-zawodowego. Istnieją badania pokazujące jego pozytywny wpływ na funkcjonowanie poszczególnych organizacji, np. w obszarze edukacji, o czym pisze N. Waruwu (2025). Autorka badała stopień praktykowania przywództwa opartego na wartościach wśród szkolnych liderów i jego przełożenie na efektywność pracy nauczycieli. Potwierdziła, że VBL w szkołach publicznych ma realny wpływ na funkcjonowanie nauczycieli i nie pozostaje jedynie w sferze deklaracji. Do podobnych wniosków doszli naukowcy, analizujący związki między przywództwem opartym na wartościach a działaniem sektora ochrony zdrowia (Denier, Dhaene, & Gastmans, 2019). Autorzy poprzez badania jakościowe (wywiady z menadżerami działającymi w obszarze ochrony zdrowia) udowodnili, że model VBL w tym sektorze sprzyja tworzeniu kultury, w której etyka opieki oraz godność pacjenta są kluczowe, zaś liderzy gotowi są podejmować trudne decyzje z uwzględnieniem wartości.

Model VBL nie jest też wolny od wad. Kluczowe pozostaje ustalenie wartości, na których ma opierać się działanie przywódcy oraz

całej organizacji. Arbitralny wybór w tym zakresie może skutkować brakiem identyfikacji członków zespołu z danym podmiotem, konfliktem, a nawet procesami dezintegracyjnymi. Dlatego niezwykle istotne są inkluzywność (włączanie jak największej liczby osób w kształtowanie np. kultury organizacji), dobra komunikacja oraz postawa samego lidera, której komponenty odnaleźć można w innych modelach przywództwa (służebne, etyczne itd.). Chodzi przede wszystkim o wiarygodność oraz spójność jego działań z deklarowanymi wartościami (Cha & Edmondson, 2006).

FUNKCJE PRZYWÓDZTWA OPARTEGO NA WARTOŚCIACH

Funkcji opisywanego modelu można by wymienić co najmniej kilka. Nie chodzi tu o wyczerpujące wyliczenie tych ról, lecz uchwycenie różnych perspektyw oraz płaszczyzn, na których dana organizacja działa. Wśród istotniejszych funkcji wymieniłbym: legitymizującą, stabilizującą, integrującą oraz generatywną.

Wartości, którymi kieruje się przywódca, a tym samym cała organizacja, stanowią uzasadnienie dla jej funkcjonowania. Pomiędzy liderem a członkami organizacji zaczyna obowiązywać swoisty kontrakt w sferze aksjologicznej, który pozwala na ustanowienie jednności procedur, strategii, polityki, metod i celów wśród różnych grup roboczych oraz kierowanie ich zachowaniem i działaniami w stronę wartości i najwyższych celów. Głoszone przez przywódcę wartości legitymizują jego władzę. Znaczenie sfery aksjologicznej przejawia się również w obszarze polityki, gdy partyjni liderzy formułują programy wyborcze, odwołując się do określonych wartości. Zaczyna obowiązywać umowa – w zamian za udzielenie poparcia w wyborach poszczególne grupy społeczne domagają się realizacji przez polityków wyznawanych przez nie zasad moralnych i etycznych. Przejawia się to głównie w sferze rozwiązań legislacyjnych.

Przywództwo oparte na wartościach pełni także funkcję stabilizującą. Istnieją badania wyraźnie wskazujące na rolę wartości we wspomaganiu procesu zarządzania organizacją, przeprowadzone przez Shatalebię i Yarmohammadiana (2011, s. 3703–3707). Stworzyli oni model przywództwa opartego na wartościach w uniwersytecie

(tam też prowadzili swoje badania ankietowe). Gdy bowiem ludzie zgadzają się co do fundamentu, istnieje większa szansa na osiąganie wspólnych celów. Przywołani autorzy wskazują, że wprawdzie organizacje mają zdolność do kreowania i niejako narzucania swoich celów, jednak już znacznie trudniej proces ten zachodzi w ramach tzw. zachowania organizacyjnego (*organizational behaviour*). Podstawową przyczynę stanowi odmiennosc kultur poglądów, wartości i pochodzenia różnych pracowników. Co więcej, trudność tę wzmacnia stałość wzorców kulturowych, które z reguły nie podlegają zmianom, a nawet negocjacom. Propozycja autorów artykułu zmierza ku podstawowemu zadaniu przywódcy organizacji: akceptacji różnic i przyjęciu odmiennych kultur przy jednoczesnym ustalaniu wspólnych wartości.

Ciekawe, że współcześnie wiele organizacji wprowadza model przeciwny, w którym w obliczu aksjologicznej różnorodności nie podejmuje się tematu wartości (Çayak, 2021) – nierzadko w imię neutralności światopoglądowej. Niesie to za sobą dalekosiężne konsekwencje i w istocie ma zabarwienie aksjologiczne, bowiem przykładowo zakaz mówienia o wartościach jest niczym innym jak przyjęciem określonego światopoglądu i dokonaniem konkretnego wyboru. Pozorna pustka w sferze wartości domaga się jednak wypełnienia i stąd w ostatnich latach obecność w wielu organizacjach nowomowy (język), karykaturalnych działań (zachowanie) i wykluczania osób (sankcja), które pragnąc pozostać spójne w sferze wyznawanych zasad i realizowanych jednocześnie zadań w ramach organizacji, nie obawiają się otwarcie mówić o wartościach. Za przykład może posłużyć w okresach świątecznych unikanie składania życzeń odwołujących się do wydarzeń religijnych (Boże Narodzenie, Wielkanoc), a w zamian przesyłanie życzeń białych świąt, świąt choinki czy też wiosennego nastroju.

Problem ten podjęła, choć w ramach analizy organizacji międzynarodowej – Unii Europejskiej – prof. J. Staniszkis (zob. Staniszkis, 2009). Wskazywała w swej pracy, że sposobami radzenia sobie w traktacie lizbońskim z różnorodnością aksjologiczną są ekonomia norm oraz ontologia prawa, sprowadzające się w istocie do akceptacji współistnienia ogólnych i w dodatku sprzecznych ze sobą wartości. Ekonomia norm zamiast pogłębiać integrację międzypaństwową, paradoksalnie ją spowalnia i oddala. Reguła, zgodnie z którą „wszystkie wartości

dopuszczalne i dobre”, jest kompletnie nieatrakcyjna dla osób i grup, które budują swoją tożsamość, przyjmując za fundament konkretny system moralny. Podobnie dzieje się w obrębie państwa czy mniejszych organizacji. Sztuczna otwartość i przesadna dbałość o równość prowadzą raczej do pokojowej destabilizacji aniżeli efektywnego działania organizacji. To cena, jaką płaci się za ucieczkę od tożsamości.

Stabilizująca funkcja przywództwa opartego na wartościach zasada się także na łagodzeniu napięć pomiędzy wartościami, interesami oraz władzą. Jest rzeczą naturalną, że ludzie (pracownicy, członkowie danej społeczności) doświadczają konfliktów wewnętrznych związanych z działaniem danej organizacji oraz konfliktów zewnętrznych dotyczących życia w konkretnym państwie. Rolą wartości jest zapewnienie współgrania osób piastujących różne stanowiska, często reprezentujących odmienne interesy (Prilleltensky, 2000).

Integrująca funkcja analizowanego przywództwa opiera się z kolei na łączeniu ludzi wokół wspólnych działań i celów. Zasadniczą cechą wieloosobowych zespołów jest różnorodność jednostek, ich charakterów, podejścia do funkcjonowania organizacji czy też metod rozwiązywania problemów. Niejednokrotnie brak konsensu w zakresie pryncypiów prowadzi do destabilizacji, konfliktu, a ostatecznie uniemożliwia realizację celów. Widać to zwłaszcza w instytucjach, w których głoszone zasady rozmiągają się z systemem aksjologicznym pracowników. Może to skutkować konfliktem wewnętrznym, polegającym na tym, że z jednej strony pracownik kieruje się własnymi zasadami, z drugiej zaś – powinien zachować lojalność względem organizacji, w której pracuje. Integrująca funkcja VBL opiera się zatem na włączaniu różnych członków w działania organizacji i koncentracji tych działań na fundamencie aksjologicznym. *A contrario*, model VBL nie dąży do sztucznego ujednolicenia zespołów (np. ze względu na podobieństwo charakterów, osobowości itd.).

Gdy różni ludzie kierują się identycznym bądź podobnym systemem wartości, wtedy działanie organizacji przebiega płynnie, zaś cele wydają się łatwe do osiągnięcia. Należy jednak w taki sposób kształtować kulturę organizacyjną, by wartości w niej obecne były spójne – na poziomie liderów, pracowników oraz wewnętrznych regulacji.

Ostatnią funkcją przywództwa opartego na wartościach jest funkcja generatywna. Niejednokrotnie wartości są przewodnikiem czy

też swoistym drogowskazem dla pracowników zajmujących różne stanowiska w organizacji. Dzieje się tak zwłaszcza w sytuacjach niepewności (zob. Baloğlu & Evran, 2012).

Ponadto wartości mogą także w istotny sposób rodzić oraz kształtować nowych przywódców. Istnieje wiele koncepcji wyjaśniających powstawanie przywództwa – część z nich odwołuje się do czynników sytuacyjnych (teoria *Zeitgeist*), inne do specyficznych cech osobowości samych liderów, jeszcze inne każą na pierwszym miejscu dostrzegać relację pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami (Jakubowska, 2002, s. 90–93). Co ciekawe, w każdej z tych koncepcji można odwołać się do sfery aksjologicznej. Wartości są przecież obecne w różnego rodzaju zdarzeniach, często je determinują. Stanowią także część tożsamości lidera, kształtując jego światopogląd i wyznaczając kierunki postępowania. Wreszcie mogą być wyznacznikiem relacji pomiędzy przywódcą i członkami organizacji – tożsamość wartości przyczynia się do obsadzenia danej jednostki w roli lidera. W ten sposób spinamy kłamrą funkcję generatywną – przywództwo oparte na wartościach rodzi kolejnych przywódców, którzy do tych wartości się odwołują.

WSPÓŁCZESNE ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA OPARTEGO NA WARTOŚCIACH

Tematyka przywództwa opartego na wartościach była wielokrotnie podejmowana, zwłaszcza w literaturze obcej. Na początku lat 90. ukazała się praca Stephena Coveya – *Principle-centred leadership* (zob. różne wydania tej publikacji. Covey jest autorem licznych monografii dotyczących przywództwa i zarządzania, w tym *The 7 Habits of Highly Effective People*, która została przetłumaczona także na język polski jako *Siedem nawyków skutecznego działania*). Autor wskazuje w niej, że nie istnieją szybkie metody rozwiązywania problemów, za to określone zasady rządzące naszym życiem są stale obecne. Należą do nich: bezpieczeństwo, przewodzenie (kierowanie), mądrość i siła. Covey nie ograniczył ich tylko do wartości, lecz obrał perspektywę szerszą, odwołując się między innymi do tożsamości człowieka, jego życiowych celów czy też zdolności do działania. Zasady te, obecne zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym pozwalają na wewnętrzną integrację człowieka. Realizuje się je na

czterech poziomach, tj. osobistym, interpersonalnym, menadżerskim i organizacyjnym poprzez rezygnację z samego siebie (*vide* ojcostwo), pracę nad sobą oraz obieranie szlachetnych celów i służenie innym. Relacja pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami nie polega na prostej wymianie poparć i korzyści, lecz wzajemnym zaangażowaniu w realizację dobra wspólnego (Burns, 1978). Stanowi to jeden z przejawów odpowiedzialności (Sowiński, 2018).

W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych po raz pierwszy użyto terminu VUCA – akronimu pochodzącego od wyrazów: *volatility*, *uncertainty*, *complexity* oraz *ambiguity*, co można przetłumaczyć jako zmienność, niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność. Termin ten miał charakteryzować świat po okresie zimnej wojny, ale kolejne wydarzenia na naszym globie sprawiły, że cały czas pozostaje on aktualny. Co więcej, w roku 2020, a zatem zaraz po wybuchu pandemii COVID-19, pojawił się nowy akronim – BANI, autorstwa Jamaisa Cascio, nawiązujący między innymi do kruchości, nieliniowości i braku możliwości zrozumienia współczesnego świata (Grabmeier, 2020).

Jak sobie z tym poradzić? Z pewnością jedną z odpowiedzi może stanowić przywództwo oparte na wartościach, odwołujące się do trwałych fundamentów, upraszczające rzeczywistość poprzez budowanie wzajemnych relacji i dobrą komunikację w organizacji. Funkcje analizowanego modelu idą na przekór VUCA, prowadząc do integracji i stabilizacji.

Przypatrzmy się wybranym aspektom wpływu VBL na koncepcje VUCA oraz BANI. Można to przeanalizować przez pryzmat konkretnych elementów opisywanego modelu takich jak: zaufanie, autentyczność, spójność wartości, odpowiedzialność oraz szacunek i empatia. Po pierwsze model przywództwa opartego na wartościach poprzez budowanie w zespole zaufania kształtuje stabilność w zmieniających się warunkach. Wysokie zaufanie wpływa na odporność, co z kolei pozwala na szybszą adaptację do nagłych zmian. Zaufanie redukuje „kruchość”, gdyż członkowie danej organizacji są bardziej inicjatywni oraz skłonni do wzięcia odpowiedzialności za poszczególne działania. Po drugie autentyczność prowadzi do redukcji lęku i niepewności: autentyczni liderzy tworzą bezpieczne środowisko, co minimalizuje lęk spowodowany sytuacjami BANI. Z kolei przejrzystość komunikacji zmniejsza niepewność i pozwala zespołom podejmować decyzje mimo braku pełnych danych. Po trzecie dzięki

spójności wartości w ramach VBL w organizacji udaje się osiągnąć przejrzystość w złożoności. Wartości stanowią kompas decyzyjny, który pomaga działać nawet wtedy, gdy dane są niepełne lub sprzeczne (Kraemer, 2025). W świecie złożonym i „niezrozumiałym” wartości ułatwiają priorytetyzację oraz pomagają określić kierunek. Po czwarte odpowiedzialność prowadzi do osiągnięcia skuteczności w „nieliniowości”. Świat nieliniowy wymaga bowiem gotowości do testowania, eksperymentowania i szybkich korekt, a kultura odpowiedzialności sprzyja uczeniu się, rozumieniu błędów i szybkiemu oraz elastycznemu reagowaniu na nieoczekiwane sytuacje. Po piąte wartości takie jak szacunek i empatia kształtują odporność emocjonalną w chaosie. W świecie VUCA i BANI ludzie łatwo przechodzą w tryb przeciążenia. Empatyczne przywództwo zwiększa poczucie bezpieczeństwa i przynależności, co chroni przed wypaleniem i ogólną dezorganizacją.

Powyższe rozważania zostały uporządkowane w tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ modelu VBL na VUCA oraz BANI

Wartość w ramach VBL	Element VUCA/BANI	Sposób przeciwdziałania
zaufanie	zmienność/kruchość	szybka adaptacja, gotowość do współpracy
autentyczność	niepewność/napięcie, lęk	redukcja lęku, przejrzystość komunikacji
spójność wartości	złożoność/niezrozumiałość procesów	kompas decyzyjny, priorytetyzacja
odpowiedzialność	nieliniowość skutków	uczenie się i elastyczność
empatia i szacunek	zmienność/napięcie, lęk	odporność emocjonalna i motywacja

Źródło: opracowanie własne.

KONKLUZJE

Współcześnie przywództwo nadal pozostaje jednym z istotnych komponentów zarządzania. Żadna organizacja nie może istnieć bez osoby bądź grupy osób zdolnych do przewodzenia, które nie ogranicza się jedynie do fasadowego pełnienia funkcji, ale związane jest z faktycznym podejmowaniem decyzji, komunikowaniem oraz odpowiedzialnością za realizowane działania. Na przestrzeni lat pojawiło się wiele koncepcji przywództwa, a jedną z nich stanowi przywództwo

oparte na wartościach. Jego specyfika opiera się na odwołaniu do sfery aksjologicznej, która jednocześnie uzasadnia sprawowanie władzy, stabilizuje organizację oraz integruje jej członków. Przyczynia się ponadto do formowania nowych liderów.

Istotne jest, że przywództwo oparte na wartościach odwraca paradygmat klasycznego zarządzania. Osoby pozostające na stanowiskach kierowniczych i wpisujące się w modele, określone w artykule mianem instruktażowego i menadżerskiego, koncentrują swoją uwagę na sobie, technokratycznych procedurach, cechują się przy tym niewielką kreatywnością oraz otwartością na zmiany. Ich zarządzanie ograniczone jest przede wszystkim do skrupulatnego wypełniania schematu, przypomina bardziej projekt niż proces. Tymczasem przywództwo oparte na wartościach każe liderom widzieć i pragnąć więcej, zaś wszelkie działania rozpoczynać od poznania oraz zmiany samych siebie. Promuje twórcze działanie, zachęca do podejmowania nowych wyzwań, zarządzanie identyfikuje jako proces. Przykładowo model ten jest przyszłościowy i może znaleźć zastosowanie np. w procesach decyzyjnych w administracji publicznej, gdzie wymagana jest przejrzystość oraz spójność aksjologiczna.

Należy podkreślić, że możliwe jest przejście od czysto technokratycznych modeli zarządzania do przywództwa opartego na wartościach, co wymaga w tym zakresie prowadzenia dalszych badań.

Współczesne organizacje – przedsiębiorstwa, instytucje pozarządowe, a także państwa – borykają się z istotnymi problemami, które zachęcają do poszukiwania skutecznych metod radzenia sobie z niepewnością, brakiem stabilizacji oraz różnego rodzaju kryzysami – zarówno w sferze gospodarczej, jak i dotyczącymi jednostki. W świecie, w którym wszystko jest relatywne i chwiejne, niezmiennie pozostają wartości. Liderów odwołujących się w działaniu do sfery aksjologicznej, nie omijają turbulencje, jednakże poprzez budowanie przywództwa na trwałym fundamencie są oni w stanie efektywnie działać, kształtując jednocześnie dobre relacje w zarządzanych przez siebie zespołach.

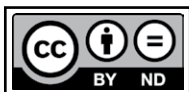
BIBLIOGRAFIA

- Akinyele, A.I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management and Organization*, 55(1), 1–28.
- Avolio, J.B., & Gardner, L.W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Baloğlu, N., & Evran, A. (2012). Relations between Value-Based Leadership and Distributed Leadership: A Casual Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1375–1378.
- Bass, B.M. (1997). *Transformational Leadership*. Abingdon: Taylor & Francis Inc.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (2010). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press/Atlantic Monthly Press.
- Carey, W., Philippon, D.J., & Cummings, G.G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51–69.
- Çayak, S. (2021). The Mediating Role of Organizational Hypocrisy in the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Rumor: A Study on Educational Organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1–13.
- Cha, S.E., & Edmondson, A.C. (2006). When Values Backfire: Leadership, Attribution, and Disenchantment in a Values-Driven Organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–78.
- Chrabota, B., & Poszytek, P. (2025). *Przywódstwo transformacyjne w Polsce*. Warszawa: PWN.
- Coetzer, M.F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Servant Leadership, New Directions in Research, Theory and Practice*, 7(1), 1–32.
- Covey, S. (2002). *Principle-centred leadership*. London: Simon&Schuster.
- Den Hartog, D.N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434.
- Denier, Y., Dhaene, L., & Gstmans, C. (2019). You can give them wings to fly': a qualitative study on values-based leadership in health care. *BMC Medical Ethics*, 20(1).

- Gov.pl (2017). *Szkoła dla innowatora. Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych*. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/szkola-dla-innowatora-ksztaltowanie-kompetencji-proinnowacyjnych> (dostęp: 29.11.2024).
- Grabmeier, S. (2020). BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (dostęp: 29.11.2024).
- Greenleaf, R.K. (2000). *Servant Leadership*. Mahwah: Paulist Press International, U.S.
- Griffin, R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. M. Rusiński (Tłum.). Warszawa: PWN.
- Heifetz, R.A. (2009). *Practice of Adaptive Leadership*. Milton Keynes: Ingram Publisher Services.
- Jakubowska, U. (2002). *Podstawy psychologii politycznej*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Jansen Kraemer Jr, H.M. (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Jasione, J. (2021). Legislacja w Polsce 2020 r. – kolejny raport o inflacji prawa. <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/produkcja-prawa-w-polsce-raport-inflacji-prawa-w-2020-r,505769.html> (dostęp: 29.11.2024).
- Korejan, M.M., & Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8, 452–461.
- Kraemer, H. (2025). *Do We Really Need Values To Lead?* <https://www.forbes.com/sites/harrykraemer/2025/03/11/do-we-really-need-values-to-lead/> (dostęp: 12.07.2025).
- Lee, N.R. (2017). *The Practice of Managerial Leadership*. Xlibris Corporation.
- Lotze, H. (2006). *Lotze's System of Philosophy: Logic – Of Thought, of Investigation, and of Knowledge*. London: Obscure Press.
- Lowney, C. (2019). *Heroiczne przywództwo*. Ł. Malczak (Tłum.). Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Nicholls, J. (1999a). Value-Centred Leadership Applying transforming leadership to produce strategic behaviour in depth Part 1. *Strategic Change*, 8, 311–324.
- Nicholls, J. (1999b). Value-Centred Leadership Applying transforming leadership to produce strategic behaviour in depth Part 2. *Strategic Change*, 8, 393–411.
- Niemczuk, A. (2019). O nieistnieniu i normatywności wartości. *Kultura i Wartości*, 28. DOI: 10.17951/kw.2019.28.99-130
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Częstochowa: Edycja św. Pawła.

- Prilleltensky, I. (2000). Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. *Ethics & Behaviour*, 10(2), 139–158.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. J. Grzywicka (Tłum.). Warszawa: PWN.
- Shatalebia, B., & Yarmohammadian, M.H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(2), 3703–3707.
- Sowiński, S. (2018). Przywództwo polityczne jako odpowiedzialność. Kilka uwag w perspektywie etyczno-politycznej. W E.M. Marciniak, J. Szczupaczyński (Red.), *Przywództwo. Etyka. Polityka* (s. 49–77). Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Staniszki, J. (2009). *Antropologia władzy. Między Traktatem Lizbońskim a kryzysem*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Szczupaczyński, J. (2018). Etyczne dylematy przywództwa. W E.M. Marciniak, J. Szczupaczyński (Red.), *Przywództwo. Etyka. Polityka* (s. 30–48). Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Tirmizi, S.A., Williams, K., & Tirmizi, S.N. (2023). More Human, Not Less: Global Relevance of Values-Based Leadership. *Humanistic Management Journal*, 8(1), 13–28.
- Totić, M. (2023). Bureaucracy and technocracy in the workplace. *International Journal of Economics and Law*, 13(37), 145–155.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Waruwu, N. (2025). Value-Based Leadership Redefined: Driving Engagement and Teacher Performance Through Ethical Climate in Private Islamic Senior High School. *Journal of Education and Teaching*, 6(1), 246–264.
- Yukl, G.A. (1982). *Managerial Leadership and the Effective Principal*. Washington: National Inst. of Education (ED).

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>