

**JOURNAL OF MODERN SCIENCE**

**NUMER SPECJALNY**

**TOM 5/54/2023**

**www.jomswsge.com**



**DOI: doi.org/10.13166/jms/176170**

**PAWEŁ BAŃKOWSKI**

**Lublin University of Technology, Poland**

**ORCID iD: 0000-0003-4907-8039**

**LIDER INKLUZYWNY I JEGO  
ROLA W KREOWANIU ZESPOŁÓW  
PRACOWNICZYCH**

**HE INCLUSIVE LEADER AND HIS ROLE  
IN CREATING EMPLOYEE TEAMS**

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this article is to evaluate the impact of an inclusive leader on creating a team of employees and to demonstrate the benefits of creating an inclusive work environment. Teams led by an inclusive leader are characterized by specific features that can positively affect the quality of their work and thus the way the organization functions.

**Methods:** The article draws on a global study on inclusivity in organizations, titled: *Building a True Culture of Inclusion*. The research was developed by Kincentric agency. In the research process, the author used the method of literature analysis of the topic and keywords, as well as secondary research analysis, and developed the final conclusions.

**Results:** The results of the study allow us to identify the benefits associated with the functioning of an inclusive leader in an organization. A number of identified advantages from the application of inclusion in the enterprise allow us to conclude that teams operating in an inclusive work environment are more committed, united and more effective in their activities than other teams.

**Discussion:** The environment in today's reality is very diverse, mainly due to the streamlined migration of the population. This is forcing organizations and their leaders to become increasingly capable of managing diversity in order to create effective work teams. The solution to this problem may be the implementation of an inclusive leader in a company. Inclusiveness is a characteristic that defines a person who finds himself in many social groups and is able to unite representatives of different groups.

**KEYWORDS:** *inclusiveness, inclusive leader, leadership role, employee teams, work environment, diversity management*

## ABSTRAKT

**Cel:** Celem artykułu jest ocena wpływu lidera inkluzywnego na kreowanie zespołu pracowników oraz wykazanie korzyści ze stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. Zespoły kierowane przez lidera inkluzywnego charakteryzują się specyficznymi cechami, które mogą w pozytywny sposób wpłynąć na jakość ich pracy i tym samym sposób funkcjonowania organizacji.

**Metody:** W artykule wykorzystano globalne badania dotyczące inkluzywności w organizacjach, pt.: *Building a True Culture of Inclusion*. Badania zostały opracowane przez agencję Kincentric. W procesie badawczym, autor wykorzystał metodę analizy

literaturowej tematu i słów kluczowych oraz analizy badań wtórnych, a także opracował wnioski końcowe.

**Wyniki:** Wyniki badań pozwalają zidentyfikować korzyści związane z funkcjonowaniem lidera inkluzywnego w organizacji. Szereg rozpoznanych zalet z zastosowania inkluzji w przedsiębiorstwie pozwala stwierdzić, że zespoły funkcjonujące w inkluzywnym środowisku pracy są bardziej zaangażowane, zespolone i skuteczniejsze w swoich działaniach od innych zespołów.

**Omówienie:** Otoczenie w dzisiejszej rzeczywistości jest bardzo zróżnicowane, głównie ze względu na usprawnioną migrację ludności. Wymusza to na organizacjach i ich liderach coraz to większą zdolność do zarządzania różnorodnością w celu tworzenia skutecznych zespołów pracowniczych. Rozwiązaniem tego problemu może być wdrożenie w przedsiębiorstwie lidera inkluzywnego. Inkluzywność to cecha określająca osobę, która odnajduje się w wielu grupach społecznych i potrafi jednoczyć przedstawicieli poszczególnych grup.

**SŁOWA KLUCZOWE:** *inkluzywność, lider inkluzywny, rola lidera, zespoły pracownicze, środowisko pracy, zarządzanie różnorodnością*

## WPROWADZENIE

Stale zmieniające się uwarunkowania otoczenia wymagają od organizacji elastyczności w przystosowaniu się do zachodzących zmian. Uzyskanie korzyści ekonomicznych oraz dobrej pozycji konkurencyjnej jest w dzisiejszych czasach dużym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Jakość funkcjonowania oraz możliwości rozwojowe organizacji w dużej mierze zależą od posiadanych zasobów ludzkich (Grzesik & Szkwarek, 2015, s. 1081). Z tego względu, celem artykułu jest ocena wpływu lidera inkluzywnego na zespoły oraz ukazanie korzyści związanych ze stworzenia inkluzywnego środowiska pracy. To zatrudnieni pracownicy oraz lider tworzą w przedsiębiorstwie zespoły, które odpowiadają za wykonywanie czynności związanych z prowadzeniem sprawnej i efektywnej działalności.

Zespoły pracowników to usytuowane w pewnej wielopoziomowej hierarchii grupy osób, które rozwijają się dzięki zachodzącej pomiędzy nimi interakcji (Costa i in., 2018, s. 169). Zespoły są nadzorowane oraz kontrolowane przez liderów, którzy spełniają w organizacji rolę kierowniczą (Kosy i in., 2013, s. 2049).

Grupa pracowników, aby mogła wykorzystać swoje możliwości i tym samym determinować wzrost firmy musi mieć stworzone do tego odpowiednie warunki. W dobie konieczności odpowiedniego zarządzania różnorodnością to lider inkluzywny może być kluczowym elementem stworzenia odpowiedniego środowiska pracy. Jego wszelkie działania oparte są o chęć włączenia wszystkich pracowników w procesy funkcjonowania organizacji. Lider kreuje wśród zatrudnionych odpowiedni poziom zaufania i zaangażowania oraz pracę opartą na partnerstwie i współpracy.

Rola lidera w przedsiębiorstwie stale ulega transformacji ze względu na zachodzące zmiany w otoczeniu. Aktualnie, wobec lidera kreuje się szereg wyzwań związanych z występującymi w gospodarce kryzysami. Lider posiada istotny wpływ na zachowania pracowników, stymulując ich zaangażowanie w pracę pomimo istniejących trudności (Zheng i in., 2020, s. 45). Kreuje w zespole również zachowania innowacyjne (Kozioł-Nadolna, 2020, s. 14), które w efekcie mogą zwiększać odporność przedsiębiorstwa w dobie kryzysu. Autor artykułu zdecydował się na zbadanie wpływu lidera inkluzywnego na tworzenie efektywnie funkcjonującego środowiska pracy, pomimo istnienia kryzysów i stale poszerzającej się różnorodności w organizacjach. Cechą charakterystyczną dzisiejszego społeczeństwa jest właśnie różnorodność kulturowa (Bunce, 2021, s. 2). Z tego względu, w organizacji niezbędnym działaniem jest uznanie wobec różnorodności grup mniejszościowych (Clycq, 2021, s. 1-14). Liderzy powinni włączać pracowników w procesy decyzyjne oraz prowadzić z nimi szczerą komunikację opartą na indywidualnym podejściu (Jiang i in., 2021, s. 1-12). Identyfikacja korzyści z zastosowania inkluzywnego podejścia w zarządzaniu zespołem pozwala na rekomendację takiego działania przedsiębiorcom. Lider inkluzywny jest rozwiązaniem wobec problemów związanych z zarządzaniem różnorodną grupą pracowników, na których funkcjonowanie nieustannie wpływają kryzysy gospodarcze.

Cecha inkluzywności w dzisiejszych czasach pełni bardzo ważną rolę. Szczególnie, ze względu na znacznie ułatwioną migrację ludności i różnorodne społeczeństwo. Inkluzywność oznacza cechę, która pozwala na włączenie i zadowolenie wszystkich członków zespołu poprzez ich wsparcie i docenienie (Nembhard & Edmondson, 2006, s. 947-948). Posiadanie tej cechy przez lidera w organizacji może tworzyć dla niej szereg korzyści. Głównie

w sferze budowania wzajemnie współpracujących i efektywnych zespołów pracowniczych. Zespoły kierowane przez liderów inkluzywnych, charakteryzują się zdecydowanie większym zaangażowaniem i poświęceniem w pracy, dzięki czemu ułatwiają organizacji rozwój oraz osiągnięcie odpowiedniej pozycji rynkowej.

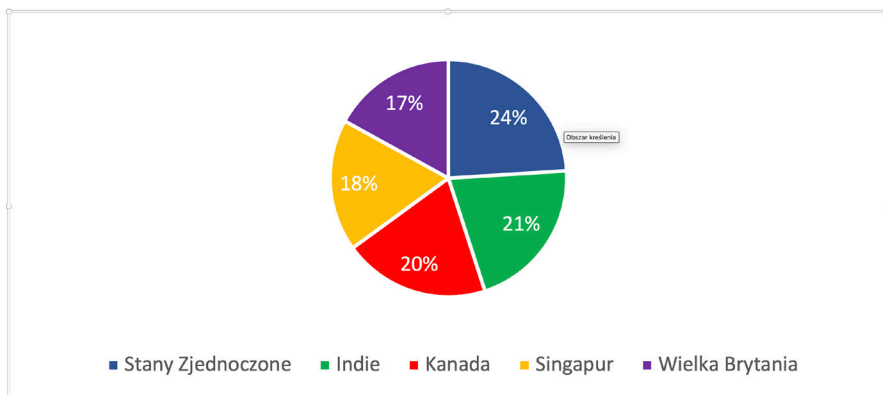
## METODY BADAWCZE

W artykule oparto się o badania agencji Kincentric pt.: *Building a True Culture of Inclusion*, którego wyniki przedstawione zostały w raporcie pt.: *Demystifying Inclusion – Rewards and realities of fostering an inclusive culture* z 2023 roku. Przeprowadzone przez badaczy Kincentric analizy oparte zostały o zaprojektowane narzędzie Inclusion Diagnostic. Globalne badania inkluzywności koncentrowały się na czterech głównych obszarach badawczych:

1. Elementy inkluzywności i doświadczenia z nimi związane
2. Czynniki napędzające i blokujące inkluzywność
3. Korzyści z zastosowania inkluzji
4. Rekomendacje dla liderów

Wszelkie prowadzone analizy mają na celu poprawę jakości pracy liderów w przedsiębiorstwach. Głównie w obszarze kreowania doświadczeń związanych z inkluzywnością oraz tworzenia kultury integracyjnej. Badania przeprowadzono na grupie 4908 pracowników zatrudnionych na pełnym etacie. Podział respondentów ze względu na kraj zatrudnienia zaprezentowany został na poniższym wykresie.

Dobór próby badawczej nie był w pełni losowy. Udział w badaniu zapewniono równemu odsetkowi kobiet oraz mężczyzn. W doborze próby zastosowano podejście inkluzywne oparte na włączeniu pracowników o różnym pochodzeniu etnicznym, regionie urodzenia czy deklarowanej orientacji seksualnej.

**Rysunek 1.** Rozkład respondentów uczestniczących w badaniu

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Kincentric, 2023, s. 31)

W procesie badawczym jako metoda pomiaru odpowiedzi respondentów wykorzystana została siedmiopunktowa skala Likerta. W procesie analizy wykorzystano szereg technik. Do zbadania zależności uzyskanych odpowiedzi wykorzystano analizę chi-kwadrat oraz jednokierunkową analizę ANOVA. Do określenia różnych aspektów inkluzywności zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową.

Na potrzeby przeprowadzenia analizy w niniejszym artykule autor koncentruje się na konkretnych obszarach badawczych z przedstawionego badania. Analizowanymi obszarami są elementy inkluzywności i doświadczenia pracowników wobec nich oraz korzyści z zastosowania inkluzji w organizacji. Dokonana zostanie wtórna ocena oraz analiza uzyskanych wyników z badania agencji.

## ROLA LIDERA W TWORZENIU ŚRODOWISKA PRACY

Definicje lidera, jaki i jego potencjalne kompetencje ewoluują wraz ze zmianami funkcjonowania otoczenia na przestrzeni lat. Powodem tego są nowe wyzwania w porównaniu z prowadzeniem organizacji w poprzednich okresach. Od lidera dzisiejszych czasów, wymaga się przede wszystkim

odpowiedzialnego i mądrego przywództwa opartego na wieloaspektowej analizie zmieniającego się otoczenia (Grześ, 2022, s. 161). Podejmowanie działań przez lidera, w zgodzie z powyższym stylem przywództwa, jest konieczne ze względu na coraz to większą liczbę czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie organizacji.

Bardzo ważny dla całego przedsiębiorstwa jest sposób, w jaki lider zamierza poprawić wyniki zespołu pracowniczego (Yang i in., 2023, s. 21384-21396). Lider, w odróżnieniu od innych, oddziałuje na grupę pracowników bez wykorzystywania narzędzi przymusu (Iwińska, 2023, s. 15). Dzięki posiadanym kompetencjom miękkim, tj.: emocjonalna inteligencja czy wiarygodność (Castro i in., 2022, s. 2) wpływa on na jakość pracy pracowników. Jego celem jest stworzenie zespołu efektywnego, bazującego na partnerstwie i współpracy. Z tego powodu, ważnym aspektem jest, aby lider potrafił odnaleźć się w grupie pracowników oraz miał odpowiednie zdolności do realizacji postawionych celów (Szczęsna, 2021, s. 95-110). Wśród niezbędnych zdolności lidera wyróżnia się umiejętność przewidywania oraz analizy kompetencji jego pracowników (Dźwigoł-Barosz, 2014, s. 113). Do zadań lidera należy również rozwój umiejętności cyfrowych oraz ludzkich związanych z poprawą komunikacji oraz spójności zespołu (Cortellazzo i in., 2019, s. 17). Są to kluczowe działania do stworzenia zespołu pracowniczego gotowego do osiągnięcia sukcesów i determinującego wzrost organizacji.

Do najważniejszych zadań lidera w organizacji należy projektowanie, koordynacja, organizowanie działań, delegowanie obowiązków oraz kontrola zadań i standardów (Kopacka, 2015, s. 129-142; Goetz, 2011, s. 23). Podejmując te działania lider tworzy środowisko pracy w organizacji. Środowiskiem pracy określa się warunki fizyczne oraz społeczne, w których to funkcjonują pracownicy. Wśród nich wyróżnia się wszystkie narzędzia, metody pracy czy najbliższe otoczenie (Yayuk i in., 2023, s. 1609). To grupa pracowników ma największy wpływ na osiągnięte przez organizację wyniki. Z tego względu, liderzy muszą podejmować działania zorientowane na grupę pracowników, szczególnie w momencie wystąpienia kryzysu (Kolasińska, 2011). Pełnią oni rolę wspierającą, zapewniają bezpieczeństwo, elastyczność oraz przede wszystkim uznanie i szacunek za wykonywane obowiązki (Travaglione i in., 2017, s. 25).

W budowaniu dobrze funkcjonującego środowiska pracy kluczową rolę odgrywa również zaufanie. Cecha ta, jest swoistym łącznikiem pomiędzy liderem a członkami kierowanego zespołu (Grześ, 2022, s. 166). Pozwala to na kreowanie ich nastawienia, szczególnie w ważnym momencie, jakim jest wprowadzanie zmian (Wiatr, 2022, s. 535-556). Wejście nowego pokolenia czy pojawienie się na rynku pracy osób innych kultur wymaga od lidera odpowiedniego podejścia. Zarządzanie powinno zostać oparte na autorytecie i otwartej komunikacji (Kopertyńska, 2015, s. 261), co zapewnić może cecha inkluzywności.

## LIDER INKLUZYWNY

Lider inkluzywny to pojęcie definiowane przez naukowców. Istnienie tego zjawiska wiąże się z zyskującym na znaczeniu zarządzaniem różnorodnością w organizacji. Różnorodność, to inaczej istniejąca w zespole dyskryminacja społeczna wpływająca negatywnie na integrację, powstała na skutek zachodzących różnic między członkami danej grupy (Guillaume i in., 2017, s. 279). Inkluzja, natomiast opiera się na dwóch podstawach: relacjach interpersonalnych oraz byciu w społeczności (Simplican i in., 2015, s. 11). Lider inkluzywny ma na celu łączenie różnorodnych pracowników, z różnych grup społecznych w procesie tworzenia wartości dla klientów (Garita & Martinez, 2016, s. 15-24). Jest to osoba, która nie zważa na pochodzenie czy status społeczny danego członka organizacji i pragnie włączyć go w działalność grupy. Konkel (2021, s. 64-68) wykazał, że lider inkluzywny to codzienne decyzje, czynności oraz trafne opinie. Lider inkluzywny podejmuje ciągłe działania mające na celu stworzenie jedności w przedsiębiorstwie oraz redukcję zjawiska wykluczenia. Niezbędna do tego jest jednak znajomość i akceptacja własnego siebie.

Lider inkluzywny doprowadza również w swojej organizacji do rozwoju inkluzywnego. Ten rodzaj wzrostu oparty jest na zaangażowaniu w zmiany wszystkich jednostek niezależnie od pozycji czy statusu społecznego. Wysoka charyzma lidera może w organizacji kreować odpowiednie zaangażowanie (Oreg & Berson, 2019, s. 289). Możliwe jest to dzięki eliminowaniu barier oraz stworzeniu środowiska o odpowiednich cechach (Ignasiak-Szulc i in., 2017, s. 135). Stworzenie środowiska inkluzywnego wymaga od lidera posiadania

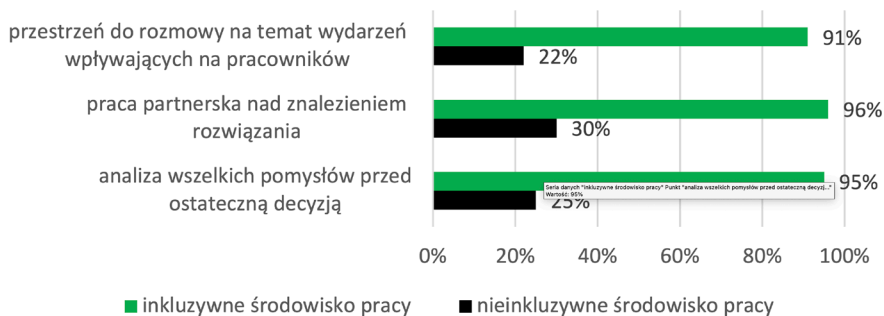


odpowiednich kompetencji. Inklusywne podejście do zarządzania grupą wymaga umiejętności obserwacji, otwartości czy empatii wobec innych (Vohra i in., 2015, s. 324-362). Ważna jest również jasna komunikacja z zespołem, w którym funkcjonują wszyscy zatrudnieni (Warwas & Sołtys, 2018, s. 9-22). Lider inkluzywny powinien cechować się pokorą oraz odwagą. Niezbędna jest również jasna wizja funkcjonowania organizacji (Rzepka i in., 2024, s. 11-13). Wszystkie wymienione cechy lidera w połączeniu ze zdolnością do motywowania współpracowników kreują zespół efektywny, którego działania oparte są na współpracy i partnerstwie. Wskazuje się na szczerłość, szacunek oraz otwartość umysłu jako kluczowe cechy posiadane przez efektywne zespoły pracownicze (Bańkowski, 2024, s. 7).

## WYNIKI

Jednym z obszarów poddanych wtórnej analizie jest obszar doświadczeń respondentów związanych z elementami inkluzywności. Wśród tych elementów wyróżnia się przestrzeń do otwartej komunikacji, pracę opartą na partnerstwie oraz wspólną analizę powstałych w organizacji. Wyniki badania zaprezentowane zostały na poniższym wykresie.

**Rysunek 2.** Odpowiedzi respondentów dotyczące poziomu partnerstwa i współpracy w organizacji

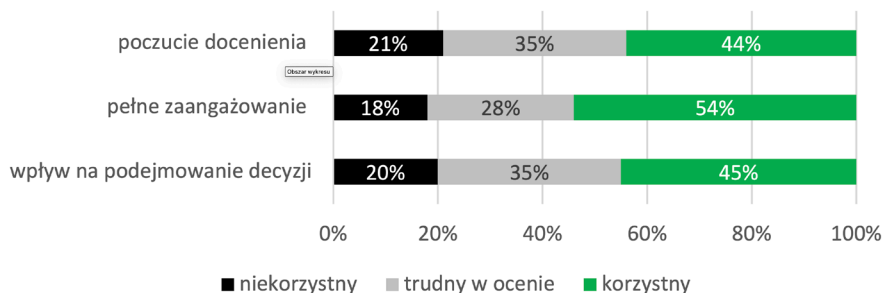


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Kincentric, 2023, s. 4)

Respondenci z inkluzywnych środowisk pracy identyfikują w 91% przestrzeń do komunikacji w swojej organizacji. Praca partnerska oraz wspólna analiza pomysłów zostały zidentyfikowane przez odpowiednio 96% oraz 95% ankietowanych z zespołów opartych na inkluzywności. Pracownicy z nieinkluzywnych środowisk pracy w największym stopniu identyfikowali pracę partnerską – 30% respondentów.

Inkluzywność w organizacji może wpływać na wiele aspektów pracy zespołu. Odpowiednie środowisko pozwala pracownikom w pełni zaangażować się w wykonywane czynności. Inkluzywność to także włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji. Wyniki badań dotyczące doświadczeń respondentów w związku z wymienionymi aspektami zaprezentowane zostały na poniższym wykresie.

**Rysunek 3.** Ocena wpływu inkluzywności na wybrane aspekty pracy przez respondentów

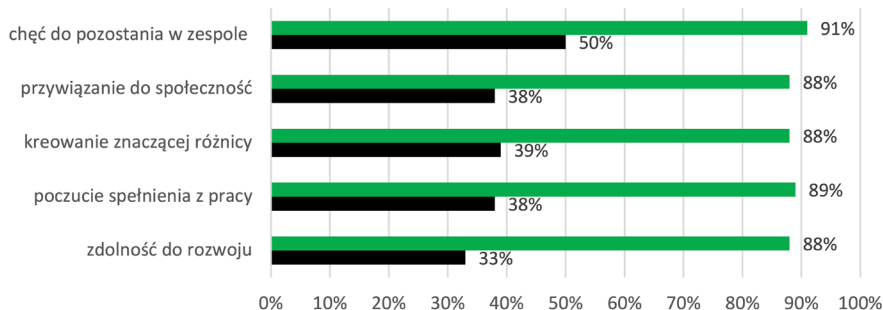


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Kincentric, 2023, s. 14)

Ogół 54% respondentów zauważa korzystny wpływ inkluzywności na zaangażowanie w pracę. Także, 44% oraz 45% z nich identyfikuje kolejno poczucie docenienia z wykonywanej pracy oraz włączenie w proces podejmowania decyzji. Około 20% ankietowanych nie identyfikuje pozytywnego wpływu inkluzywności na ich zespoły pracownicze. Część z nich, bo nawet 35% (w przypadku poczucia docenienia oraz wpływu na podejmowanie decyzji) nie jest w stanie określić, czy inkluzywność faktycznie wpływa na dane aspekty ich funkcjonowania w organizacji. Wnioskuje się, że pracownicy w organizacjach być może nie są wystarczająco świadomi tego, czym jest inkluzywność oraz jakie korzyści kreuje w przedsiębiorstwie.

Agencja Kincentric badaniem objęła również obszar zalet z kreowania inkluzywności w przedsiębiorstwie. Oparte o cechę inkluzywności działania lidera kreują dla organizacji szereg korzyści. Zebrane odpowiedzi przedstawione zostały na poniższym wykresie.

**Rysunek 4.** Wykaz różnic w funkcjonowaniu pracowników w różnych środowiskach pracy



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie (Kincentric, 2023, s. 5)

Respondenci z inkluzywnych środowisk pracy w 91% czują chęć do pozostania w takim zespole, a 88% z nich odczuwa przywiązanie do grupy oraz identyfikuje możliwości rozwoju i kreowania przewagi. Natomiast w nieinkluzywnych organizacjach, co trzeci respondent identyfikuje zdolność do rozwoju w swojej firmie (33%). W wysokości 38% odczuwają oni przywiązanie i spełnienie z pracy. Połowa (50%) ankietowanych z nieinkluzywnych środowisk pracy odczuwa chęć do pozostania w swoim miejscu zatrudnienia.

## WNIOSKI

Lider pełni bardzo ważną rolę w procesie tworzenia środowiska pracy dla pracowników. Kluczowym aspektem jest posiadanie przez lidera zdolności do przekonania członków zespołu do swoich pomysłów oraz wizji (Gavetti, 2016, s. 94-103). Lider inkluzywny to rozwiązanie dla organizacji do stworzenia efektywnego zespołu różnorodnych pracowników. Jest to szczególnie ważne w dzisiejszych czasach, gdzie w przedsiębiorstwach zatrudniają się osoby

różnej kultury czy narodowości. Zespół złożony z różnorodnych pracowników zapewnia organizacji wachlarz różnych kompetencji i umiejętności.

Sformułowany w części artykułu dotyczącej metodyki cel badań został w pełni osiągnięty. Wyniki badań wtórnych pozwoliły wykazanie charakterystycznych różnic pomiędzy nieinkluzywnym a inkluzywnym środowiskiem pracy. Zespoły funkcjonujące w oparciu o cechę inkluzywności są zdecydowanie bardziej sprzyjającą społecznością do pracy i rozwoju. Odnotowuje się nawet czterokrotny wzrost poziomu partnerstwa czy komunikacji względem nieinkluzywnego otoczenia. Członkowie zespołu odczuwają przywiązanie do grupy oraz docenienie z wykonywanej pracy. Są także zdecydowanie bardziej zaangażowani w pracę oraz posiadają większe możliwości rozwojowe, również dzięki włączeniu ich przez lidera w procesy podejmowania decyzji.

Lider jest bardzo ważnym elementem w procesie tworzenia środowiska pracy. Posiada on zdolność do kreowania nastawienia wśród pracowników (Wiatr, 2022, s. 535-556), tym samym całych zespołów pracowniczych. Jego rola nie ogranicza się jedynie do nadzoru pracy pracowników, ale również do organizowania oraz kreowania odpowiedniej atmosfery poprzez jasną komunikację czy wsparcie w momentach wystąpienia problemów (Kopertyńska, 2015, s. 261; Travaglione i in., 2017, s. 25). Szczególnie w dzisiejszej rzeczywistości niezbędne jest odpowiednie, oparte na empatii podejście do pracownika w organizacji. Lider inkluzywny to osoba, która rozumie swoich współpracowników, eliminuje uprzedzenia, a nawet dąży do różnorodności w zespole (Kelan, 2020, s. 610). Poprzez promowanie kultury współpracy wspomaga również wzrost zaangażowania w pracę (Mansoor i in., 2021, s. 252). Wykazuje się, że lider inkluzywny może w pozytywny sposób wpływać na jakość pracy grup pracowników i determinować ich rozwój. Posiada on specyficzne cechy determinujące wysoki poziom partnerstwa. Wszyscy zatrudnieni, niezależnie od płci, wieku czy narodowości włączani są w funkcjonowanie organizacji.

Analizowane badania wtórne posiadają pewne ograniczenia. Próba badawcza w zdecydowanej większości objęła tereny pozaeuropejskie. Z tego względu implikacje praktyczne, które były wynikiem analizy mogą nie w pełni rozwiązywać problemy w organizacjach ulokowanych w Europie. Zidentyfikowane w badanych organizacjach środowiska inkluzywne nie są również jednoznacznym potwierdzeniem, że inkluzywność w przedsiębiorstwie wykreowana

została na skutek działań pojętych przez lidera inkluzywnego. Na potrzeby artykułu, autor jednak przyjmuje takie założenie.

Dalsze kierunki badań z obszaru wpływu lidera inkluzywnego na organizację mogą objąć analizę konkretnych działań, jakie podejmuje lider w celu wykreowania inkluzywnego środowiska pracy. Identyfikacja takich czynności mogłaby skutkować sformułowaniem praktycznych rozwiązań dla przedsiębiorców z zakresu skutecznego włączania pracowników w funkcjonowanie firmy. Okazuje się także, że pracownicy w organizacjach nie są pewni znaczenia inkluzywności oraz korzyści płynących z jej zastosowania. Pozyskanie wiedzy na temat czynników wpływających na brak pełnej świadomości może być kluczowy dla podniesienia ich kompetencji i determinowania ich rozwoju.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Bańkowski, P. (2024). *The team full of heroes – the HERO principal in organizations*, 1-9. The International Conference on Business and Technology 2023 (w druku).
- Bunce, J. A. (2021). *Cultural diversity in unequal societies sustained through cross-cultural competence and identity valuation.*, 8 (1), 1-9. Humanities and Social Sciences Communications.
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., Figueiredo, R. (2022). *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, 12 (4), 1-16. Administrative Sciences.
- Clycq, N. (2021). *Rethinking unity in diversity: The potential of European identity in rapidly diversifying societies*, 34 (1), 14-27. Innovation: The European Journal of Social Science Research.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*, 10: 1938, 1-21. Frontiers in Psychology.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., Anderson, N. R. (2018). *Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions*, 39 (2), 169-184. Journal of Organizational Behavior.
- Deloitte Insights. *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. Dostęp 20.10.2023 z [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
- Dźwigoł-Barosz, M. (2014). *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, 70, 105-118. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej.
- Garita, M., Martinez, S. (2016). *A Sociological Approach Concerning Leadership: How CEO and the Masses Behave*, 2 (3), 15-24. Nile Journal of Business and Economics.

- Gavetti, G. (2016). *Nowa psychologia przywództwa strategicznego*, 157, 94-103. Harvard Business Review Polska.
- Goetz, M. (2011). *Warto współpracować, czyli o pracy zespołowej nauczycieli*, 11, 20-24. Sedno.
- Grzesik, K., Szkwarek, K. (2015). *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*, 5, 1081-1093. Marketing i Rynek.
- Grześ, B. (2022). *Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku*, 4 (4), 155-171. Management and Quality.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., West, M. A. (2017). *Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?*, 38 (2), 276-303. Journal of Organizational Behavior.
- Ignasiak-Szulc, A., Kola-Bezka, M., Milejczak, Ł. (2017). *Realizacja koncepcji inkluzywnego rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim na przykładzie Gminy Żnin*, 268, 132-149. Biuletyn KPZK PAN.
- Iwińska, M. (2023). *Kompetencje lidera w działalności usługowej*, 24, 14-20. Przegląd Ekonomiczny.
- Jiang, F., Lu, S., Wang, H., Zhu, X., Lin, W. (2021). *The Roles of Leader Empowering Behaviour and Employee Proactivity in Daily Job Crafting: A Compensatory Model*, 30 (1), 58-69. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Kelan, E. K. (2020). *The Inclusive Leader, the Smart Strategist and the Forced Altruist: Subject Positions for Men as Gender Equality Partners*, 17 (3), 603-613. European Management Review.
- Kincentric (2023). *Demystifying Inclusion – Rewards and realities of fostering an inclusive culture*. Kincentric, a Spencer Stuart Company.
- Kolasińska, E. (2011). *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, 151, 155-165. Prakseologia.
- Konkel, M. (2021). *Lepiej włączać, niż straszyć*, 1, 64-68. Personel Plus.
- Kopacka, P. (2015). Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym. w: A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*, 129–142. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kopertyńska, M. W. (2015). *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, 3695, 253-261. Przegląd Prawa i Administracji CIII.
- Kosy, K., Książek, M., Nowak, P. (2013). *Rola lidera w zarządzaniu zespołem w budowlanych projektach infrastrukturalnych*, 10, 2047-2053. Technika Transportu Szynowego.
- Koziół-Nadolna, K. (2020). *The role of a leader in stimulating innovation in an organization*, 10 (3), 59. Administrative Sciences.
- Mansoor, A., Abdul Wahab, S., Jahan, S. (2021). *Stimulation of innovative behavior through the inclusive leaders and engaged workers*, 22 (2), 249-255. Business: Theory and Practice.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*, 27 (7), 941-966. Journal of Organizational Behavior.

- Oreg, S., Berson, Y. (2019). *Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms*, 13 (1), 272-307. *Academy of Management Annals*.
- Rzepka, A., Bańkowski, P. (2024). *Cechy lidera/przywódcy inkluzywnego w oparciu o badania własne*, 1-17. *Szkoła Letnia Zarządzania 2023* (w druku).
- Simplican, S., Leader, G., Kosciulek, J., Leahy, M. (2015). *Defining social inclusion of people with intellectual and developmental disabilities: An ecological model of social networks and community participation*, 38, 18-29. *Research in Developmental Disabilities*.
- Szczęśna, I. (2021). *Lider/przywódstwo w pracy zespołowej*. w: M. Kamińska, I. Szczęśna, A. Wielgus, R. Żak (red.), *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*, 95-110. Wydawnictwo Novum
- Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J., Chang, J. (2017). *Managerial support: Renewing the role of managers amidst declining union support for employees*, 43 (1), 24-32. *Journal of General Management*.
- Vohra, N., Chari V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S., Gandhi, H. K. (2015). *Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice*, 40 (3), 324-362. Vikalpa: The Journal for Decision Makers.
- Warwas, I., Sołtys, A. (2018). *Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*, 2 (121), 9-22. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*.
- Wiatr, A. (2022). *Leaders' support in organizational change*, 155, 535-556. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*.
- Yang, N., Chen, H., Li, X., Yu, M., Wang, X. (2023). *Leader status and team performance-the role of leader popularity and leader narcissism*, 42 (25), 21384-21396. *Current Psychology*.
- Yayuk, R., Muttaqiyathun, A., Fandeli, C., Setyono, P. (2023). *Investigating the role of leadership, organizational pressure and the work environment on green supply chain performance: Evidence from the Indonesian SMEs*, 11 (4), 1607-1616. *Uncertain Supply Chain Management*.
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O., Snape, E. (2020). *Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills*, 45 (1), 43-74. *Group and Organization Management*.