

# Liderka i lider w instytucji publicznej

Jolanta Woźnicka



Stowarzyszenie Treńskie Organizacji Pozarządowych  
Warszawa 2023

[www.stowarzyszeniestop.pl](http://www.stowarzyszeniestop.pl)



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Trudne czasy, w których przyszło nam żyć, pełne nieprzewidywalności i niepewności, wymagają liderów i liderek z nowymi kompetencjami. To zdanie słyszymy często w czasie popandemicznym, w czasie kryzysu klimatycznego, wojny w Ukrainie czy narastającej polaryzacji i radykalizacji w życiu publicznym. Osoby lideryckie w instytucjach publicznych odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityk, wdrażaniu programów społecznych oraz zapewnianiu efektywnego funkcjonowania administracji państwowej. Jednak nieczęsto łączymy ze sobą przywództwo i myślenie o instytucjach publicznych. Pewnie dlatego, że zarządzanie w administracji kojarzymy raczej z hierarchią i szefami, a o osobach lideryckich myślimy jako o osobach włączających, wiodących zespoły do celu dzięki swojej charyzmie.

## LIDER, LIDERKA – CZYLI KTO?

Lider lub liderka to osoba, która potrafi zamienić wizję w rzeczywistość, angażując do tego zespół. Przywództwo, które nazywamy liderstwem, jest jednoczeniem osób wokół celu, wspólnej misji oraz motywowaniem ich do działań. Bycie osobą liderycką nie oznacza charyzmy, nie oznacza eksperckości ani nawet superumiejętności zarządzania. Charyzma wydaje się połączeniem umiejętności i doświadczenia, osoby z wiedzą ekspercką można zaprosić do zespołu, a zarządzaniem można się podzielić z menadżerami. **Osoba liderycka inspiruje i motywuje do działania, a gdy zjednoczy ludzi, podtrzymuje ich motywację do realizacji wizji.**

Umiejętności lideryckie można się uczyć, można je w sobie rozwijać. Kompetencje lideryckie skupiają się w czterech głównych obszarach<sup>1</sup>:



Rysunek 1. Schemat modelu przywództwa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Na użytek tego tekstu przyjmuję model wypracowany przez Fundację Szkoła Liderów, z którą od lat z przyjemnością współpracuję. Model ten jest efektem wieloletniego doświadczenia i poszukiwań teoretycznych i opiera się na kilku innych teoriach, które osoby czytające ten artykuł znajdą w liście lektur.

<sup>2</sup> K. Czayka-Chełmińska, P. Książek, A. Szelańska, *O przywództwie – przewodnik liderycki*, Warszawa 2016, s. 18.

Droga do bycia liderem lub liderką bywa różna. Może mieć charakter formalny – wygrasz konkurs i zostajesz dyrektorką lub dyrektorem domu kultury. Możesz też budować tę drogę na działaniu poprzez swoją aktywność społeczną. W obu wypadkach każdy z czterech elementów powyższego schematu może być drogowskazem do budowania twojej skuteczności leaderskiej.

## ŚWIADOMOŚĆ I WIARYGODNOŚĆ

Osoby leaderskie, które często postrzegamy jako skuteczne albo charyzmatyczne, to osoby, które włożyły wysiłek w takie kompetencje jak samoświadomość, samoregulacja, świadomość społeczna i umiejętność zarządzania relacjami.

### Czym jest samoświadomość leaderska?

Przede wszystkim to szukanie odpowiedzi na pytania:

- Jakie są zadania lidera/liderki?
- Co tracę jako liderka/lider?
- Co zyskuję dzięki tej roli?
- Jakie moje dotychczasowe kompetencje będą mnie wspierać w pełnieniu tej roli?
- Co może mnie hamować?

Jako lider lub liderka mam do wypełnienia pewne leaderskie zobowiązanie. W zależności od sytuacji może to być na przykład zbudowanie silnej organizacji, przeprowadzenie instytucji przez strukturalną zmianę albo wdrożenie nowej polityki publicznej w ważnym obszarze. Skoro mam cel czy wizję zmiany, warto uświadomić sobie, że przywództwo to odpowiedzialność za jej dokonanie. Warto na tym etapie sprawdzić, na ile jest to spójne z moją osobistą wizją, moimi wartościami czy potencjałem. Rolę leaderską dobrze jest też skonfrontować z własnym środowiskiem, przyzwyczajeniami czy sytuacją życiową. Poniżej prezentuję listę obszarów, które będą budować naszą świadomość leaderską i które warto poddać refleksji.



Rysunek 2. Obszary świadomości liderkiej. Schemat oparty na piramidzie Diltsa

Każdy z obszarów (poziomów) wpływa lub może wpływać na podejmowane przez nas decyzje liderkie, na nasze relacje w zespole i na nasz sposób pracy. Poniżej kilka pytań do samodzielnej refleksji:

Obszar	Pytania do refleksji
Środowisko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto/co mnie otacza?</li> <li>• Jak jest moje środowisko?</li> <li>• Jakie osoby i instytucje się na nie składają?</li> <li>• Kim są główni interesariusze i interesariuszki związani z moim celem?</li> <li>• Kto w moim środowisku sprzyja moim celom, a kto jest im przeciwny?</li> <li>• Na co/ na jaką zmianę jest gotowe moje środowisko?</li> </ul> <p>Jeśli masz ochotę, wykonaj ćwiczenie i narysuj swoje środowisko. Zobacz, kogo umieszczasz na rysunku, w jakim miejscu, w jakiej odległości od siebie (i od ciebie) są poszczególni interesariusze i interesariuszki. Co o twoim środowisku mówi rysunek?</p>
Zachowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co robię?</li> <li>• Jaki jest mój zakres zadań?</li> <li>• Które z zachowań i zadań przybliżają mnie do celu? A które od niego oddalają?</li> </ul>



Obszar	Pytania do refleksji
	<p>Jeśli masz ochotę, możesz wykonać ćwiczenie. Odtwórz swój kalendarz: wybierz typowy tydzień, zaznacz wszystkie swoje aktywności – zadania w pracy, zadania leaderskie, przyjemności, inne aktywności, które wypełniają twoje dni. Im bardziej precyzyjnie je opiszesz, tym więcej zobaczysz. Kolorem zielonym zaznacz te, które przybliżają cię do realizacji celu.</p>
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie mam umiejętności?</li> <li>• Co jest moją mocną stroną?</li> <li>• Co potrafię?</li> </ul> <p>Ćwiczenie dla chętnych: a gdybyś miał lub miała wyjechać na rok i ktoś z dnia na dzień, bez wdrażania miałby przejąć twoje obowiązki, to jak by wyglądał opis takiego stanowiska pracy?</p>
Przekonania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co jest możliwe, a co jest trudne w kontekście mojego celu?</li> <li>• W co obecnie wierzę w kontekście mojego celu?</li> <li>• Dlaczego jest dla mnie ważne, by go zrealizować?</li> </ul>
Wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co jest dla mnie ważne w kontekście mojego celu?</li> <li>• Po co to robię?</li> <li>• W co wierzę?</li> </ul> <p>Wypisz pięć najważniejszych dla siebie wartości. Nazwij swoje wartości.</p> <p>Sprawdź, jakie wartości przejawiają się w twoich zachowaniach.</p> <p>Czemu poświęcasz najwięcej czasu? Na czym najbardziej ci zależy? Co wybierasz w trudnych sytuacjach?</p>
Tożsamość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kim jestem jako lider lub liderka?</li> <li>• Jakie istotne potrzeby realizuję w roli leaderskiej?</li> </ul>
Cel/misja	Po co, w imię czego chcę realizować swój cel?

To, w jaki sposób osoby leaderskie rozwijają swoją samoświadomość i na ile ich zachowania są spójne z komunikatami, buduje **leaderską wiarygodność, która jest podstawą przywództwa.**

## WIZJA ZMIANY

Osoba lidarska wyznacza kierunek i tworzy wizję zmiany, która wynika z potrzeb społeczności lokalnej i środowiska działania. W tej części widzimy, jak ważne jest, by mieć dobrze zidentyfikowane to środowisko. Bez względu na to, czy jesteśmy osobą „stąd”, czy zaczynamy pracę lidarską jako osoba napływowa, ważnym etapem naszego działania jest **diagnoza lokalna**. Zadaniem lidarskim jest dobre i jak najbardziej kompletne zidentyfikowanie zasobów i potrzeb w środowisku. Oczywiście nie warto robić tego w pojedynkę, ale od razu znaleźć sprzymierzeńców i prowadzić działania diagnostyczne w zespole<sup>3</sup>.



Po wykonanej diagnozie czas na wizję zmiany.

Wizja to jasno wytyczony kierunek działania, cel, jaki chcemy osiągnąć.

Rolą osoby lidarskiej jest wspieranie społeczności w wyznaczeniu wizji albo w jej zrozumieniu i wspólnym zoperacjonalizowaniu. Simon Sinek<sup>4</sup> w swoich publikacjach oraz prezentacjach przekonuje, że najważniejszym elementem budowania sukcesu jest zrozumienie i wyrażenie swojego „dlaczego” – czyli głęboko zakorzenionych przekonań i celów, które kierują naszym działaniem.

Sinek argumentuje, że większość organizacji i ludzi koncentruje się na tym, co i jak robią, zamiast na pytaniu, dlaczego to robią. Jego zdaniem osoby lidarskie, które rozumieją swoje „dlaczego”, mają znacznie większą zdolność do inspirowania innych i budowania lojalności klientek i klientów. Autor twierdzi, że skupienie się na „dlaczego” pozwala tworzyć autentyczne i trwałe relacje, co w dłuższej perspektywie przynosi sukces.

W praktyce oznacza to, że osoby lidarskie powinny wyjaśniać, dlaczego robią to, co robią, i dlaczego jest to ważne. Ten jasny przekaz „dlaczego” działa jako punkt wyjścia do wspólnego budowania wizji zmiany.

Lider lub liderka często jako pierwsza osoba ma wizję zmiany. To, co buduje otwartość i poczucie zaangażowania, to zaproszenie środowiska do pracy nad tą wizją. Ważne, by pytać osoby z zespołu o wspólnotę wizji – będzie to wzmacniać zaangażowanie. Piszę o tym w następnej części.

---

<sup>3</sup> Sporo podpowiedzi, jak prowadzić lokalną diagnozę potrzeb i zasobów, znajdziemy online. Wyróżnię tutaj publikację: A. Nowotny, *Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> S. Sinek, *Zaczynaj od dlaczego*, tłum. Z. Waśko, Warszawa 2009.

### Jak pytać o wizję zmiany?

Możesz zadać następujące pytania:

- Jak moja wizja łączy się z twoją? Gdzie nasze pomysły na zmianę są spójne, a gdzie rozbieżne?
- Gdzie widzisz dla siebie miejsce w tej wizji?
- W jakim stopniu ta wizja może pomóc ci podejmować decyzje związane z pracą w środowisku?
- Co w tej wizji wzbudza twój entuzjazm i motywację?

Odpowiedzi na te pytania mogą być pierwszym etapem do budowania zespołu i ustalania wspólnego celu.

## JEDNOCZENIE I ANGAŻOWANIE

Jak wspomniałam na początku, przywództwo to jednoczenie ludzi wokół celu. Aby wypełnić to zadanie, osoby lidarskie potrzebują:

- jasnej wizji, kierunku i celu, do którego zmierzają;
- gotowości do dzielenia się władzą i odpowiedzialnością;
- rozumienia zasad dynamiki zespołu;
- nastawienia na wzmacnianie i samodzielność osób członkowskich w zespole;
- współpracy w środowisku.

Mówiąc o angażowaniu, myślimy zarówno o zespole, naszych współpracownikach i współpracownikach – osobach, które realizują z nami cele, jak i o środowisku, które często jest odbiorcą naszych działań. Angażowanie łączy się z **motywowaniem i wyzwaniem energii do działania** w ludziach, z którymi pracujemy.

Aby budować zaangażowanie, potrzebujemy trzech elementów:

- 1. Podzielanie tych samych wartości** – tzw. emocjonalne aspekty zaangażowania, które mówią nam o związku lidera, zespołu i osób współpracujących z celami, misją, wizją i wartościami
- 2. Kompetencje, wiedza, umiejętności** – tzw. racjonalne aspekty zaangażowania, za którymi stoi świadomość naszych kompetencji i zdolność do wykonania określonych zadań
- 3. Gotowość do działania** – tzw. motywacyjne aspekty zaangażowania, które oznaczają chęć do wykonania zadań, podjęcia działania albo do wyjścia ze strefy komfortu

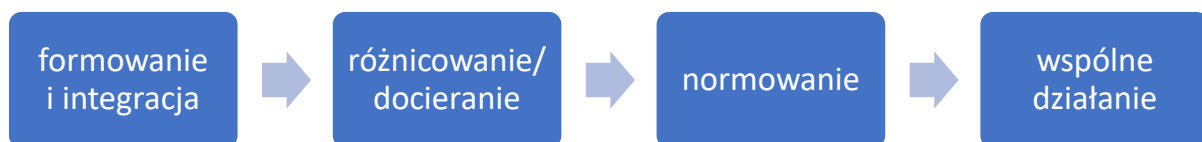
W każdym z tych trzech elementów rola lidarska jest bardzo ważna. Czasem wydaje nam się, że liderzy i liderki to osoby, które biegną na przodzie ze sztandarem i zagrzewają do walki.

Oczywiście to motywacyjny aspekt angażowania. Ale dla wielu osób samo zagrzewanie do działania nie wystarcza do podjęcia wysiłku wyjścia ze strefy komfortu. Nawet podzielenie tych samych wartości może nie być wystarczające.

Wiarygodność osoby liderek buduje się **konsekwencją oraz autentycznością wyrażania i praktykowania wartości**. Dobrze jest omówić w zespole wspólne wartości, sprawdzić ewentualne rozbieżności, poświęcić czas i zasoby na rozmowę<sup>5</sup>. Rozmowa o celach i wartościach to też moment na dzielenie się wpływem, na otwartość na wspólny katalog zasad.

Aby osoby mogły zaangażować się w działania, muszą mieć do tego kompetencje. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem buduje zaangażowanie i poczucie wpływu. Warto inwestować w rozwój zawodowy członków i członków zespołu, dostarczając im odpowiednich szkoleń, wsparcia i możliwości poszerzania kompetencji. Budowanie odpowiedzialności i wpływu to także wspólne dzielenie zadań oraz dobieranie ich zgodnie z kompetencjami.

Ważną umiejętnością liderek jest też budowanie zespołu. Fazy tego procesu zostały opisane w literaturze wyczerpująco, dlatego tutaj je tylko przypomnę<sup>6</sup>.



Rysunek 3. Schemat faz rozwoju zespołu na podstawie modelu B. Tuckmana.

Znajomość i rozumienie poszczególnych faz pozwala osobom liderek na świadome zarządzanie tym procesem i wzmacnianie zespołu w przechodzeniu do kolejnych faz.

Faza	Rola osoby liderek
Różnicowanie i docieranie	Osoba liderek nadaje kierunek i zarządza procesem. Zaangażowanie lidera lub liderki ma tu bardzo duże znaczenie. Często osoba liderek modeluje zachowania, podejmuje większość decyzji.

<sup>5</sup> O komunikacji w zespole możesz poczytać w artykule: A. Rutkowska, *Komunikacja jako jeden z elementów budowania kontaktu, relacji i procesu*, Warszawa 2022, <https://stowarzyszeniestop.pl/komunikacja-jako-jeden-z-elementow-budowania-kontaktu-relacji-i-procesu/> [dostęp: 1.09.2023].

<sup>6</sup> Model procesu grupowego stworzył pedagog Bruce Tuckman. Szczegółowy opis znajdziesz w wielu internetowych źródłach.



Faza	Rola osoby liderkiej
Normowanie	Osoba liderka podnosi i ujawnia trudne kwestie w zespole oraz wspiera zespół w rozwiązaniu konfliktów.  Faza różnicowania często jest nazywana fazą konfliktów, bo pokazuje różnice, nieraz w sposób bardzo dynamiczny. Istnieje tu ryzyko „zamicenia różnic pod dywan”. Rolą osoby liderkiej jest wsparcie zespołu w ujawnianiu różnic i szukaniu wspólnych celów, jednoczących zasad i reguł. W tej fazie buduje się zaufanie do liderki lub lidera i otwartość na nich, ale też wzajemnie między osobami w zespole.
Wspólne działanie	W tej fazie rola liderka powinna ograniczyć się do facylitacji. To moment na dzielenie się odpowiedzialnością, wpływem. To okazja nie tylko do delegowania zadań, ale też do realnego podzielenia się władzą. W tej fazie buduje się swoboda wchodzenia w role w zespole.
Wartości	W tej fazie rola liderka to „oliwienie działającego mechanizmu”. Osoba liderka, widząc całą organizację, cały zespół i komplet zadań, pilnuje kierunku działania, dąży do doskonalenia komunikacji i relacji w zespole, dba o świętowanie sukcesów oraz uczenie się na błędach.

Wydaje się, że praca nad jakością zespołu to podstawowe zadanie liderkie. Widać w tym momencie różne **style liderkie**, z których korzystamy na co dzień. Jednocześnie w różnych sytuacjach sięgamy do różnych zasobów przywódczych<sup>7</sup>.

## WPROWADZANIE ZMIANY

Hasło „zmiana” często wywołuje niepokój u wielu osób, a rola liderka jest z wprowadzaniem zmiany mocno związana. Praca liderki lub lidera polega głównie na inicjowaniu i kształtowaniu zmian. Co jeszcze ważniejsze, osoba liderka często jest ich katalizatorem. To właśnie ona, jako „uruchamiacz” i „mobilizator”, tworzy otoczenie zmiany. Zmiana często wiąże się z różnymi punktami widzenia, osobowościami, podejściami i interesami, co może generować konflikty.

Dlatego ważną umiejętnością osoby liderkiej jest zdolność do rozpoznawania i nawigowania w otoczeniu zmiany. To umiejętność zauważania, jakie czynniki wpływają na możliwość

<sup>7</sup> Więcej o stylach liderkich w: D. Goleman, R. Boyatzis, *Naturalne przywództwo*, tłum. D. Cieśla, A. Kamińska, K. Drozdowski, Warszawa 2002.

uruchomienia procesu rozwoju, a jakie mogą go hamować. Zawsze istnieją zarówno siły wspierające zmianę, jak i przeciwdziałające jej. Najważniejszym elementem są ludzie, z których część będzie za zmianą, część przeciw, a większość pozostanie obojętna.

## Elementy, które pomagają ludziom przyjąć zmianę

- Aktywne zaangażowanie w proces
- Wspieranie i nagradzanie dodatkowego wysiłku
- Dostęp do pełnej informacji
- Możliwość wczesnego dzielenia się informacjami na temat sytuacji i konkretnych kroków prowadzących do zmiany
- Elastyczność
- Minimalizowanie liczby wprowadzanych różnic, przedstawianie obecnej zmiany jako kontynuacji tradycji oraz rozbijanie większych, złożonych zmian na bardziej akceptowalne elementy (pokaż, co się nie zmieni)
- Przedstawienie przyszłych działań w pozytywnym świetle

Kluczową rolą lidera lub liderki w procesie zmiany jest jego/jej postawa. Osoba leaderska powinna być obecna, aby pomóc zespołowi przezwyciężyć obawy. Czasem wystarczy powiedzieć „Przecież świetnie sobie radzicie”, aby wywołać dyskusję, dostarczyć informacji i wesprzeć ludzi w pokonaniu impasu, żeby mogli iść naprzód.

## Dynamika zmiany



Powyższy schemat dynamiki zmiany wymaga od osoby leaderskiej świadomości, co dzieje się na każdym etapie. Z tą świadomością wprowadzanie zmiany może być łatwiejsze. Warto jednak pamiętać, że zależy ono od wielu czynników: od momentu wprowadzania zmiany, od wcześniejszych doświadczeń osób, które mają w niej uczestniczyć, i od indywidualnej gotowości każdej z nich.

**Faza rozmrożenia** to moment, w którym wyrażamy niezgodę na zastany stan i doprowadzamy do pewnej destabilizacji. Budzi to różne emocje, od niepokoju związanego z utratą gruntu pod nogami, po złość wynikającą z niezgody. Złość to emocja dająca energię do działania i na niej często buduje się pierwszy krok do zmiany. Ale niepokój to emocja odbierająca energię – często towarzyszy jej poczucie bezsilności i brak chęci do działania.

Dlatego ta faza nie może się przeciągać. Rolą osoby liderkiej jest wprowadzenie zespołu/grupy w kolejną fazę.

**Faza zmiany** to okres przejściowy, w którym zderzamy się z ryzykiem, z nowymi, często niejednoznacznymi sytuacjami. Potrzebne jest tu poczucie bezpieczeństwa, by osoby miały ochotę na eksperymentowanie i doświadczanie nowego. Z wcześniejszej części tego artykułu wiemy już, że bezpieczeństwo budują kompetencje i wpływ. Rolą osoby liderkiej w tej fazie jest dostarczanie kompetencji, wysłuchiwanie, reagowanie na potrzeby oraz dzielenie się władzą i odpowiedzialnością, by budować zaangażowanie i wpływ.

**Faza zamrożenia** to utrwalenie zmiany. Rolą osoby liderkiej jest tworzenie warunków do tego, by zmiana zapuściła korzenie. To moment ustalania nowych zakresów obowiązków w zespole, zmian w strukturze i procedur, które zagwarantują stałość zmiany i uniemożliwią powrót do dawnego stanu.

## PODSUMOWANIE

Bez względu na to, czy jesteś liderką w formalnej strukturze instytucji publicznej, czy nieformalnym liderem w środowisku lokalnym, twoim głównym narzędziem jesteś ty sama/sam. Rola liderka opiera się przede wszystkim na potencjale, jaki ma w sobie osoba liderka, na zdobytej przez nią wiedzy, doświadczeniu, na otwartości na innych i na własnej chęci do rozwoju. Dlatego w wielu opracowaniach i w praktyce rozdziela się rolę liderką od ról menadżera czy ekspertki. Obie mogą pomóc w pełnieniu roli liderkiej, ale żadna nie jest sama w sobie liderką. Lider/liderka to pojęcie niezmiennie związane z wprowadzaniem zmiany, z braniem za nią odpowiedzialności i z zaangażowaniem zespołów oraz środowiska do wspólnego osiągania celów.

**Lider ani liderka nie idzie w pojedynkę.**

## AUTORKA

Jolanta Woźnicka – trenerka i ekspertka zajmująca się m.in. rewitalizacją, animacją lokalną, zaangażowaniem i mobilizowaniem społeczności. Założycielka i członkini zarządu stowarzyszenia Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS w Łodzi. Jako tutorka programu Liderzy PAFW wspiera osoby liderkie w podejmowaniu decyzji, w rozwoju i w realizacji celów społecznych.

## LISTA LEKTUR

Poniższa lista tytułów ma charakter niekompletny. Jest podpowiedzią, w jakich obszarach można poszukiwać dalszej wiedzy i refleksji o przywództwie. Część z wymienionych publikacji była inspiracją do tego artykułu.

- Belbin M., *Twoja rola w zespole*, tłum. A. Sawicka-Chrapkowicz, Gdańsk 2008.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, tłum. A. Bekier, Warszawa 2007.
- Boyatzis R.E., McKee A., *Przywództwo bez władzy*, tłum. E. Borówka, Warszawa 2006.
- Brown B., *Dary niedoskonałości*, tłum. K. Puławski, Warszawa 2022.
- Brown B., *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*, tłum. A. Owsiak, Warszawa 2021.
- Czayka-Chełmińska K., Książek P., Szelańska A., *O przywództwie – przewodnik lidera*, Warszawa 2016.
- Ericson T., *Otoczeni przez idiotów*, tłum. M. Maruszkin, Warszawa 2022.
- Fox Cabane O., *Mit charyzmy*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2017.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, tłum. A. Jankowski, Warszawa 2023.
- Goleman D., *Inteligencja społeczna*, tłum. A. Jankowski, Warszawa 2007.
- Goleman D., Boyatzis R., *Naturalne przywództwo*, tłum. D. Cieśla, A. Kamińska, K. Drozdowski, Warszawa 2002.
- Kouzes J.M., Posner B.M., *Wiarygodność. Jak ją zdobyć i utrzymać*, tłum. M. Witkowska, Warszawa 2012.
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, tłum. A. Doroba, Warszawa 2016.
- Nowotny A., *Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*, Warszawa 2010.
- Sinek S., *Zaczynaj od dlaczego*, tłum. Z. Waśko, Warszawa 2009.
- Sinek S., *Znajdź swoje dlaczego*, tłum. J. Sugiero, Warszawa 2018.