

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Kamil Nowak ^{A B C D E F}

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
ORCID 0009-0001-0528-4036

NOWE TRENDY W LIDERSTWIE ORGANIZACYJNYM – WPŁYW LIDERÓW NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ I INNOWACYJNOŚĆ

NEW TRENDS IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP – THE IMPACT OF LEADERS ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION

Streszczenie: W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu liderstwo organizacyjne staje się katalizatorem sukcesu, kształtując kulturę organizacyjną i stymulując innowacyjność w przedsiębiorstwach. Współcześni liderzy, stojący w centrum transformacji organizacyjnej, wpływają na strategie biznesowe, życie pracowników i wizerunek firmy. Efektywne przywództwo wymaga adaptacji do nowych technologii, zarządzania różnorodnością i budowania zespołów innowacyjnych.

Artykuł analizuje różnorodne teorie liderstwa, w tym teorie cech, behawioralne, sytuacyjne, transformacyjne, transakcyjne, charyzmatyczne, służebne i relacyjne, podkreślając ich wpływ na kulturę organizacyjną i motywację pracowników.

Nowoczesne trendy w liderstwie, takie jak przywództwo autentyczne, służebne, zdalne zarządzanie oraz zrównoważone praktyki biznesowe, odpowiadają na zmieniające się wymagania biznesowe i społeczne. Te trendy wpływają na praktyki zarządzania i kulturę organizacyjną, promując otwartość, zaufanie i współpracę. Liderzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i stymulowaniu innowacji, dostosowując się do zmieniających się trendów i wyzwań współczesnego biznesu.

Słowa kluczowe: liderstwo organizacyjne, innowacyjność w biznesie, teorie przywództwa, kultura organizacyjna, transformacja cyfrowa, zaangażowanie pracowników, strategie adaptacyjnego przywództwa

Abstract: In the dynamically changing world of business, organizational leadership becomes a catalyst for success, shaping organizational culture and stimulating innovation in enterprises. Contemporary leaders, standing at the center of organizational transformation, influence business strategies, the lives of employees, and the company's market image. Effective leadership requires adaptation to new technologies, managing diversity, and building innovative teams. The article analyzes various leadership theories, including trait, behavioral, situational, transformational, transactional, charismatic, servant, and relational theories, emphasizing their impact on organizational culture and employee motivation. Modern trends in leadership, such as authentic leadership, servant leadership, remote management, and sustainable business practices, respond to changing business and social demands. These trends affect management practices and organizational culture, promoting openness, trust, and collaboration. Leaders play a key role in shaping organizational culture and stimulating innovation, adapting to the changing trends and challenges of contemporary business.

Keywords: organizational leadership, innovation in business, leadership theories, organizational culture, digital transformation, employee engagement, adaptive leadership strategies

WSTĘP

W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu kluczową rolę odgrywa liderstwo organizacyjne, które staje się nie tylko katalizatorem sukcesu, ale również podstawowym czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną oraz stymulującym innowacyjność w przedsiębiorstwach¹. Jednym z kluczowych pojęć jest liderstwo będące procesem wpływania na innych w celu osiągnięcia określonych celów grupy lub organizacji. Charakteryzuje się ono zdolnością do inspirowania i motywowania członków zespołu do wspólnej pracy nad realizacją wspólnych celów, przy jednoczesnym zarządzaniu zasobami i kierowaniu strategią. Efektywne liderstwo wymaga kombinacji kompetencji interpersonalnych, zdolności decyzyjnych, a także umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków i wyzwań. Etymologia pojęcia liderstwa opiera się na wyrazie podstawowym, jakim jest „lider” – będący podmiotem wykonawczym procesu liderowania, według *Słownika języka polskiego* jest to osoba stojąca na czele danej grupy.

Współcześni liderzy znajdują się w centrum transformacji organizacyjnej, gdzie ich decyzje i działania nie tylko kształtują strategie biznesowe, ale wpływają także na codzienne życie pracowników i wizerunek firmy na rynku. W środowisku, gdzie zmiany są jedyną stałą, efektywne przywództwo wymaga nie tylko

¹ L. Wenjing, *Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture*, “International Journal of Public Leadership” 2017.

wizji i umiejętności strategicznego myślenia, ale także zdolności do zarządzania różnorodnością, adaptacji do nowych technologii i budowania zespołów zdolnych do innowacyjnego myślenia. W obliczu globalizacji, postępującej digitalizacji oraz ciągłych zmian rynkowych sposobów, w jaki liderzy zarządzają, motywują i inspirują swoje zespoły, decyduje o adaptacyjności i konkurencyjności organizacji². Liderzy stają przed wyzwaniem zintegrowania technologii cyfrowych, zarządzania różnorodnością kulturową i pokoleniową w miejscu pracy oraz promowania otwartości i innowacyjności. Muszą również umiejętnie balansować pomiędzy utrzymaniem stabilności a zachęcaniem do eksplorowania możliwości, co jest kluczowe w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie przeglądu nowych trendów w liderstwie organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu, jaki liderzy wywierają na kulturę organizacyjną i innowacyjność.

Liderstwo organizacyjne, rozumiane jako zdolność do wpływania na innych w celu osiągnięcia wspólnych celów, ewoluowało wraz z rosnącymi wyzwaniami stawianymi przed współczesnymi organizacjami. Od tradycyjnych modeli hierarchicznych, przez liderstwo sytuacyjne, aż po nowoczesne podejścia oparte na empatii i współpracy, liderzy muszą nieustannie dostosowywać swoje strategie, aby efektywnie reagować na zmieniające się warunki³.

Kultura organizacyjna, będąca zbiorem wartości, norm, przekonań i praktyk panujących w organizacji, w dużym stopniu kształtowana jest przez postawy i działania liderów⁴. Współczesne badania pokazują, że styl liderowania może mieć bezpośredni wpływ na atmosferę w miejscu pracy, zaangażowanie pracowników oraz ich gotowość do podejmowania nowych wyzwań. Z drugiej strony innowacyjność, jako klucz do rozwoju i utrzymania konkurencyjności na rynku, zależy od zdolności liderów do inspirowania kreatywności i promowania środowiska sprzyjającego innowacjom⁵.

PRZEGLĄD ISTNIEJĄCYCH TEORII LIDERSTWA

Liderstwo to złożone i wielowymiarowe zagadnienie, które odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu efektywności organizacji. Różnorodność teorii liderstwa odzwierciedla jej ewolucję od wczesnych koncepcji opartych na cechach przywódczych po bardziej współczesne podejścia skupiające się na interakcjach między liderem a zespołem oraz na kontekście działania. Główne teorie liderstwa, które były rozwijane i badane w ciągu ostatnich dekad, można podzielić na kilka kluczo-

² A.S. Klein, *The impact of leadership styles on organizational culture*, "Journal of Management & Organization" 2013.

³ S. Benmira, *Evolution of leadership theory*, BMJ Journals, 2020.

⁴ L. Wenjing, *Organizational innovation...*

⁵ A.S. Klein, *The impact of leadership styles...*

wych kategorii, z których każda wnosi unikalny wkład w zrozumienie roli i skuteczności liderów w różnych kontekstach organizacyjnych. Są nimi:

- teorie cech – teorie te zakładają, że niektóre cechy osobowości, takie jak: inteligencja, pewność siebie i charyzma, są kluczowe dla liderów. Uważa się, że te cechy są wrodzone i mogą predysponować niektóre osoby do bycia skutecznymi liderami. Badania w tym zakresie często skupiają się na cechach takich jak: inteligencja, determinacja czy charyzma⁶;

- teorie behawioralne – skupiają się na zachowaniach liderów, a nie ich cechach. Te teorie badają, jak liderzy zachowują się w kontekście zarządzania zespołami, w tym komunikacji, podejmowania decyzji i motywowania podwładnych. Teoria ta sugeruje, że skuteczne zachowania lidera mogą być nauczane i rozwijane⁷;

- teorie sytuacyjne – wskazują, że skuteczność lidera zależy od kontekstu, w jakim działa. Teorie podkreślają, że różne sytuacje wymagają różnych stylów liderowania. Teorie sytuacyjne twierdzą, że nie ma jednego idealnego stylu liderowania, który jest skuteczny we wszystkich sytuacjach. Skuteczność lidera jest postrzegana jako funkcja wielu zmiennych, w tym relacji z podwładnymi i specyfiki sytuacji⁸;

- teorie transformacyjne i transakcyjne – teorie te rozróżniają dwa główne style liderowania: transformacyjny, który motywuje i inspirowanie do osiągania wyników wykraczających poza oczekiwania, oraz transakcyjny, oparty na systemie nagród i kar. Teorie transformacyjne i transakcyjne opisują dwa różne podejścia do liderstwa. Liderstwo transformacyjne skupia się na inspiracji i motywacji podwładnych, natomiast liderstwo transakcyjne koncentruje się na wymianie między liderem a podwładnymi⁹;

- teoria charyzmatycznego liderstwa – skupia się na wyjątkowych zdolnościach indywidualnych liderów do wywierania silnego wpływu na swoich podwładnych przez charyzmę i przekonania osobiste. Teoria charyzmatycznego liderstwa bada, jak liderzy wykorzystują swoją osobowość, by inspirować i angażować podwładnych. Podkreśla unikalne zdolności liderów do przekonywania i motywowania¹⁰;

- teoria liderstwa służebnego – koncentruje się na postawie lidera jako służącego, który skupia się na rozwoju i dobrostanie swoich podwładnych, klientów i społeczności. Teoria liderstwa służebnego przedstawia lidera jako osobę, która stawia potrzeby innych ponad swoje własne, promując wzrost i rozwój swoich podwładnych¹¹;

⁶ P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed., Sage Publications, 2019.

⁷ R. Blake & J. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co., 1964.

⁸ P. Hersey & K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 1969.

⁹ B.M. Bass & R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

¹⁰ M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1947.

¹¹ R.K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977.

- teorie relacyjne – zakładają, że umiejętność budowania i utrzymywania silnych relacji interpersonalnych jest kluczowa dla skutecznego liderstwa. Teorie relacyjne koncentrują się na znaczeniu relacji w liderstwie, podkreślając rolę inteligencji emocjonalnej i autentyczności w interakcjach z innymi¹².

Przegląd teorii liderstwa pokazuje, że istnieje wiele różnych podejść do przywództwa, z każdym z nich wiąże się inny sposób wpływania na organizację i kulturę organizacyjną.

Współczesne organizacje często łączą elementy różnych teorii, dostosowując styl liderstwa do konkretnych potrzeb i wyzwań, jakie stawia przed nimi dynamiczny świat biznesu.

ZNACZENIE LIDERSTWA DLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W kontekście kultury organizacyjnej liderzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu norm, wartości i przekonań, które definiują środowisko pracy w organizacji. Styl przywództwa lidera ma bezpośredni wpływ na klimat organizacyjny, motywację pracowników oraz ogólną atmosferę w miejscu pracy.

Liderzy transformacyjni, dzięki swojemu inspirującemu podejściu, często skutecznie wprowadzają kulturę organizacyjną, która sprzyja innowacjom. Poprzez wyznaczanie jasnych celów i wartości liderzy ci motywują pracowników do tworzenia i wdrażania nowych pomysłów. Kładą oni również nacisk na rozwijanie umiejętności pracowników i promowanie kreatywności. W organizacjach, gdzie kultura innowacji jest kluczowym elementem, liderzy transformacyjni odgrywają istotną rolę w zachęcaniu do eksperymentowania i podejmowania ryzyka¹³. Z drugiej strony liderzy transakcyjni skupiają się na utrzymaniu stabilności operacyjnej i skuteczności organizacji. Poprzez jasne określanie celów i wykorzystywanie systemu nagród i kar tworzą struktury, które promują dyscyplinę i wydajność. W organizacjach o bardziej formalnych strukturach i wyraźnie określonych procedurach, liderzy transakcyjni mogą pomagać w utrzymaniu spójności kultury organizacyjnej¹⁴. Liderstwo sytuacyjne jest elastyczne i dostosowuje się do potrzeb danego kontekstu. Liderzy sytuacyjni rozumieją, że różne sytuacje wymagają różnych podejść.

Wskazane podejście może sprzyjać zachowaniu spójności kultury organizacyjnej, ponieważ pozwala dostosowywać styl liderstwa do zmieniających się okoliczności. Warto zauważyć, że kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w tym, jak organizacja radzi sobie z wyzwaniami, adaptuje się do zmian rynko-

¹² M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, "The Leadership Quarterly" 2006.

¹³ B.M. Bass & R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, "Psychology Press" 2006.

¹⁴ J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, 1978.

wych i przyciąga oraz zatrzymuje talent. Liderzy pełnią funkcję modeli kultury organizacyjnej. Jeśli promują otwartość, uczciwość i zaufanie, te wartości staną się integralną częścią kultury organizacyjnej¹⁵. Przykładem znaczenia liderstwa dla kultury organizacyjnej może być firma Apple, której kultura innowacji i kreatywności jest ściśle związana z jej założycielem – Steve'em Jobsem.

Jego inspirujące podejście do projektowania produktów i dążenie do doskonałości wywarły głęboki wpływ na kulturę organizacyjną Apple, która kontynuuje jego dziedzictwo.

Liderstwo ma kluczowe znaczenie dla kształtowania kultury organizacyjnej. Liderzy wpływają na normy i wartości obowiązujące w organizacji, co ma istotny wpływ na zachowania pracowników i ogólną wydajność organizacji. Zrozumienie roli liderstwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest niezbędne dla efektywnego zarządzania organizacją i osiągnięcia strategicznych celów.

NOWE TRENDY W LIDERSTWIE ORGANIZACYJNYM

W dzisiejszym świecie biznesu liderstwo organizacyjne ewoluuje w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i wyzwania. Przywództwo autentyczne stało się jednym z kluczowych trendów w liderstwie. Liderzy autentyczni nie ukrywają swoich słabości, są otwarci na komunikację i współpracę z zespołem. Badania wykazują, że przywódcy autentyczni budują zaufanie i lojalność wśród pracowników, co przekłada się na lepszą wydajność i zaangażowanie¹⁶.

Trend przywództwa służebnego podkreśla stawianie na pierwszym miejscu potrzeb innych przed własnymi. Ten styl liderowania skupia się na wspieraniu rozwoju pracowników, kreując przy tym kulturę organizacyjną sprzyjającą zaufaniu i współpracy, co przekłada się na pozytywne relacje w miejscu pracy¹⁷.

Zdalne zarządzanie stało się nieodłącznym elementem współczesnego świata pracy. Wprowadzenie pracy zdalnej, zwłaszcza w okresie pandemii COVID-19, sprawiło, że liderzy muszą dostosować swoje umiejętności zarządzania do tego nowego środowiska. Skuteczne zarządzanie zespołem zdalnym wymaga umiejętności komunikacji, motywacji i monitorowania postępów¹⁸. Równowaga między pracą a życiem prywatnym to kolejny istotny trend.

Organizacje coraz bardziej doceniają znaczenie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników. Liderzy, którzy wspierają pracowników w osiągnięciu tej równowagi, przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia z pracy i redukcji wypalenia zawodowego.

¹⁵ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.

¹⁶ B.J. Avolio & W.L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, "The Leadership Quarterly" 2005.

¹⁷ A. Marek, *Zarządzanie talentami w świetle teorii przywództwa służebnego*, KUL, Lublin 2019.

¹⁸ K.M. Chudoba, E. Wynn, M. Lu, & M.B. Watson-Manheim, *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*, "Information Systems Journal" 2005.

Przywództwo wielopokoleniowe jest kolejnym aspektem współczesnego liderstwa. W wielopokoleniowych zespołach liderzy muszą uwzględniać różnice między pokoleniami i dostosowywać swoje podejście do różnych grup wiekowych. To wymaga elastyczności i zrozumienia różnych oczekiwań i wartości¹⁹.

Zrównoważone przywództwo to trend związany z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną organizacji. Liderzy, którzy promują zrównoważone praktyki biznesowe, przyczyniają się do budowania pozytywnego wizerunku firmy i zwiększają zaangażowanie zarówno pracowników, jak i klientów²⁰.

Współczesne trendy w liderstwie organizacyjnym odzwierciedlają zmieniający się kontekst biznesowy i społeczny. Liderzy, którzy są świadomi tych trendów i potrafią się do nich dostosować, mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

WPŁYW NOWYCH TRENDÓW NA PRAKTYKI ZARZĄDZANIA I KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Wprowadzenie współczesnych trendów w liderstwie organizacyjnym ma istotny wpływ na praktyki zarządzania oraz kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwach. Badania i analizy wykazują, że te trendy przekształcają sposób, w jaki organizacje funkcjonują oraz jakie wartości promują.

Przywództwo autentyczne przyczynia się do zmiany praktyk zarządzania w organizacjach. Liderzy autentyczni stawiają na otwartą komunikację i transparentność. W rezultacie praktyki zarządzania stają się bardziej partycypacyjne, a decyzje podejmowane są w dialogu z zespołem²¹. Przywództwo służebne również wpływa na praktyki zarządzania, kładąc nacisk na wsparcie i rozwijanie pracowników. Liderzy służebni angażują się w mentorowanie i coaching, co przekłada się na rozwijanie kompetencji pracowników oraz bardziej efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi²².

Wprowadzenie nowych trendów liderstwa ma znaczący wpływ na kulturę organizacyjną. Przywództwo autentyczne promuje kulturę opartą na zaufaniu i otwartości. Pracownicy czują się bardziej doceniani i zaakceptowani, co przekłada się na większe zaangażowanie i lojalność wobec organizacji²³.

¹⁹ L. Cennamo & D. Gardner, *Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit*, "Journal of Managerial Psychology" 2008.

²⁰ J. Elkington, *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, "New Society Publishers" 1998.

²¹ B.J. Avolio & W.L. Gardner, *Authentic leadership development...*

²² R.K. Greenleaf, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, 1977.

²³ M.E. Brown & L.K. Treviño, *Ethical leadership: A review and future directions*, "The Leadership Quarterly" 2006, 17(6), 2006.

Przywództwo służebne kreuje kulturę wspierającą wzajemną pomoc i rozwijanie kompetencji, co sprzyja tworzeniu pozytywnego środowiska pracy²⁴.

Zdalne zarządzanie wprowadza nowe wyzwania, ale także sprzyja innowacyjności. Organizacje, które umożliwiają pracownikom pracę zdalną, często korzystają z technologii, co może prowadzić do innowacyjnych rozwiązań i procesów²⁵.

Ponadto przywództwo autentyczne, które zachęca do dzielenia się pomysłami i otwartej komunikacji, może stymulować kreatywność i innowacje w organizacji²⁶.

Wprowadzenie równowagi między pracą a życiem prywatnym jako trend liderstwa ma bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną. Organizacje, które promują tę równowagę, tworzą atmosferę bardziej przyjazną dla pracowników. W rezultacie pracownicy mogą lepiej zarządzać swoim czasem i energią, co przekłada się na wyższą produktywność i zadowolenie z pracy²⁷.

W organizacjach, gdzie istnieje przywództwo wielopokoleniowe, można zaobserwować różnorodność perspektyw i doświadczeń. To może prowadzić do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które uwzględniają różnice między pokoleniami. Liderzy promujący zrównoważone praktyki biznesowe wpływają na kulturę organizacyjną, kładąc nacisk na odpowiedzialność społeczną i ekologiczną. Organizacje, które integrują te wartości, mogą przyciągać pracowników i klientów o podobnych przekonaniach, co sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku firmy²⁸.

Przyszłe badania mogą skupić się na zbadaniu wpływu współczesnych trendów w przywództwie na praktyki zarządcze i kulturę organizacyjną, biorąc pod uwagę takie aspekty jak innowacyjność, efektywność oraz przyciąganie i utrzymanie talentów. Analiza roli technologii w zarządzaniu zdalnym i jej wpływ na dynamikę zespołową, a także ocena wpływu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym na wydajność pracy mogą dostarczyć cennych informacji. Ponadto badania mogą koncentrować się na zrozumieniu, jak różnorodność generacyjna i zrównoważone praktyki biznesowe wpływają na budowanie pozytywnego wizerunku firmy i kultury opartej na współpracy i zaufaniu.

Wprowadzenie nowych trendów w liderstwie organizacyjnym może przekształcić organizacje zarówno pod względem praktyk zarządzania, jak i kultury organizacyjnej. Kluczowe jest dostosowanie się do tych trendów, aby organizacje były konkurencyjne i efektywne w dynamicznym środowisku biznesowym.

²⁴ D. Dierendonck & I. Nuijten, *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology" 2011.

²⁵ K.M. Chudoba, E. Wynn, M. Lu & M.B. Watson-Manheim, *How virtual are we?...*

²⁶ F.O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck & B.J. Avolio, *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, "The Leadership Quarterly" 2010.

²⁷ L. Cennamo & D. Gardner, *Generational differences in work values...*

²⁸ J. Elkington, *Cannibals with forks...*

JAK LIDERZY MOGĄ PROMOWAĆ INNOWACJE W ORGANIZACJI

Współczesny świat biznesu nieustannie ewoluuje, a kluczem do sukcesu organizacji staje się zdolność do wprowadzania innowacji. Liderzy odgrywają tu kluczową rolę, ponieważ to od ich działań zależy, czy organizacja będzie mogła efektywnie stymulować i wdrażać nowatorskie pomysły. Jednym z fundamentalnych kroków jest kreowanie kultury organizacyjnej, która promuje innowacje. Liderzy powinni stworzyć atmosferę, w której pracownicy czują się swobodnie w wyrażaniu swoich pomysłów i eksperymentowaniu. Badania wskazują, że organizacje o kulturze innowacyjności są bardziej skłonne do generowania innowacji²⁹. Liderzy mogą promować innowacje, tworząc zespoły składające się z osób o różnych kompetencjach i perspektywach. Takie podejście sprzyja generowaniu kreatywnych rozwiązań, ponieważ różnorodność umiejętności stymuluje innowacyjne myślenie³⁰. Innowacje wymagają odpowiednich zasobów i czasu. Liderzy powinni zadbać o to, żeby zespoły miały dostęp do niezbędnych środków i nie były zbyt obciążone rutynowymi obowiązkami. Pracownicy potrzebują czasu na eksperymentowanie i rozwijanie projektów innowacyjnych³¹. Liderzy mogą inwestować w rozwijanie kompetencji innowacyjnych swoich pracowników poprzez szkolenia, warsztaty i rozwijanie umiejętności kreatywnego myślenia.

Wzmacnianie zdolności do rozwiązywania problemów i generowania nowych pomysłów przekłada się na zdolność organizacji do wprowadzania innowacji³². Liderzy sami powinni być źródłem inspiracji dla swoich zespołów. Poprzez wykaazywanie zaangażowania w proces innowacyjny, dawanie przykładu i wyznaczanie ambitnych celów liderzy mogą motywować pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie tworzenia innowacji. Innowacje stanowią klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dlatego rola liderów w ich promowaniu jest niezwykle istotna. Poprzez tworzenie kultury innowacyjności, wspieranie zespołów, inwestowanie w rozwijanie kompetencji oraz dawanie przykładu liderzy mogą stymulować tworzenie nowatorskich rozwiązań, co wpływa na sukces organizacji.

²⁹ J.E. Perry-Smith & P.V. Mannucci, *From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey*, "Academy of Management Review" 2017.

³⁰ J. Zhou & I.J. Hoever, *Research on workplace creativity: A review and redirection*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014.

³¹ P. Tierney & S.M. Farmer, *Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance*, "Academy of Management Journal" 2002.

³² N. Anderson, K. Potočník & J. Zhou, *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*, "Journal of Management" 2014.

PREZENTACJA WYBRANYCH PRZYPADKÓW ORGANIZACJI, KTÓRE Z POWODZENIEM WDROŻYŁY NOWOCZESNE PRAKTYKI LIDERSTWA

W kontekście niniejszego zestawienia zostaną zaprezentowane wybrane przypadki organizacji, które z sukcesem wdrożyły nowoczesne praktyki liderstwa. Celem tego rozważania jest zrozumienie wpływu konkretnych podejść przywódczych na dynamikę kultury organizacyjnej oraz jej zdolność do stymulowania innowacyjności.

- Google – liderstwo służebne

Google jest jednym z najbardziej znanych przykładów organizacji, która konsekwentnie wdraża koncepcję liderstwa służebnego. Według badań przeprowadzonych przez Xu³³ liderzy Google kładą duży nacisk na wspieranie swoich zespołów, słuchanie ich potrzeb i tworzenie warunków sprzyjających kreatywności.

- Microsoft – przemiana kultury liderstwa

Microsoft przeszło znaczącą transformację swojej kultury liderstwa, a przykład ten często jest analizowany w literaturze naukowej. Jak zauważają Madsen i in.³⁴, przyjsie nowego CEO, Satyi Nadelli, wprowadziło bardziej otwarte i wspierające podejście do liderstwa. Przesunięcie to przyczyniło się do zwiększenia innowacyjności i adaptacyjności organizacji,

- Amazon – przywództwo autentyczne

Amazon jest przykładem organizacji, która promuje przywództwo autentyczne. Badania przeprowadzone przez Gardniera i in.³⁵ sugerują, że liderzy Amazona są zachęcani do bycia autentycznymi i szczerymi wobec swoich zespołów. Tworzy to atmosferę zaufania, która sprzyja innowacjom,

- Netflix – kultura oparta na odpowiedzialności

Netflix promuje kulturę opartą na odpowiedzialności, w której pracownicy mają dużą autonomię. Przykład ten jest często analizowany w kontekście zarządzania zespołem. McCord³⁶ opisuje w swojej książce „Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility” podejście Netflixu do tworzenia innowacyjnych treści. W tej

³³ S. Xu, J. Yang & Y. Wang, *Transformational Leadership and Employee Creativity: Integrating the Dual-Pathway Model of Creativity*, „Journal of Creative Behavior” 2019.

³⁴ S.R. Madsen, D. Miller & C.R. John, *Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?*, „Human Resource Development Quarterly” 2016.

³⁵ W.L. Gardner, C.C. Coglisier, K.M. Davis & M.P. Dickens, *Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda*, „The Leadership Quarterly” 2011.

³⁶ P. McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*, Silicon Guild, 2018.

kulturze pracownicy Netflixa otrzymują znaczącą swobodę w podejmowaniu decyzji. To podejście opiera się na założeniu, że pracownicy, kiedy mają pełnię autonomii i są traktowani z zaufaniem, będą podejmować decyzje w najlepszym interesie firmy. Taka filozofia stymuluje innowacyjność, gdyż pracownicy czują się bardziej zmotywowani i zaangażowani, mając wpływ na kształtowanie produktów i usług firmy,

- Spotify – model „Agile” i liderstwo

Spotify jest często przywoływany jako przykład organizacji stosującej model „Agile” w zarządzaniu. Badania prowadzone przez Kniberga i Ivarssona³⁷ opisują praktyki Spotify związane z wdrażaniem metodyk Agile oraz elastycznością w podejmowaniu decyzji. Model „Agile” w Spotify charakteryzuje się szczególnym naciskiem na zwinność, adaptacyjność i szybką reakcję na zmieniające się warunki rynkowe oraz potrzeby użytkowników. W przeciwieństwie do tradycyjnych, hierarchicznych modeli zarządzania, „Agile” w Spotify opiera się na małych, samoorganizujących się zespołach, zwanych „squads”, które działają jak niezależne start-upy. Każdy „squad” odpowiada za konkretny aspekt produktu, co zapewnia szybkość, elastyczność i skupienie na innowacji.

Te przykłady pokazują, że organizacje, które skoncentrowały się na nowoczesnych praktykach liderstwa oraz organizacji pracy, odniosły sukces w tworzeniu innowacyjnych produktów, przyciąganiu talentów i dostosowywaniu się do zmieniającego się środowiska biznesowego.

PODSUMOWANIE

Nowe trendy w liderstwie organizacyjnym odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i stymulowaniu innowacyjności. W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu, liderstwo ewoluje od tradycyjnych modeli hierarchicznych do strategii skupiających się na empatii, współpracy i adaptacji.

Liderzy stoją przed wyzwaniem zintegrowania technologii cyfrowych, zarządzania różnorodnością kulturową i pokoleniową, a także promowania otwartości i innowacyjności.

Teorie liderstwa, od cech osobowościowych do relacyjnych, wskazują na różnorodność podejść do przywództwa. Skuteczni liderzy dostosowują swoje strategie, aby efektywnie reagować na zmieniające się warunki, co ma bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną i zaangażowanie pracowników. Styl przywództwa ma kluczowe znaczenie dla motywacji pracowników, tworzenia atmosfery pracy i promowania innowacji.

³⁷ H. Kniberg & A. Ivarsson, *Scaling Agile Spotify with Tribes, Squads, Chapters, and Guilds*, Spotify Labs, 2012.

Współczesne trendy, takie jak: przywództwo autentyczne, służebne, zdalne zarządzanie, równowaga między pracą a życiem prywatnym, przywództwo wielopokoleniowe oraz zrównoważone praktyki biznesowe, odzwierciedlają zmieniający się kontekst biznesowy. Liderzy muszą być elastyczni i adaptować się do tych trendów, co ma znaczący wpływ na praktyki zarządzania i kulturę organizacyjną. Przywództwo autentyczne i służebne promują kulturę opartą na zaufaniu i współpracy, podczas gdy zdalne zarządzanie stawia wyzwania komunikacyjne i motywacyjne.

Liderzy mają kluczowe znaczenie w promowaniu innowacji, tworząc atmosferę sprzyjającą wyrażaniu pomysłów i eksperymentowaniu. Dostarczanie zasobów, czasu i szkoleń jest niezbędne dla wspierania innowacyjności. Inspirujące przywództwo, wyznaczanie ambitnych celów oraz stymulowanie kreatywności są fundamentalne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Przykłady firm takich jak: Google, Microsoft, Amazon, Netflix i Spotify demonstrują sukces wdrażania nowoczesnych praktyk liderstwa, co przekłada się na ich zdolność do innowacji i adaptacji. Te organizacje łączą różne teorie i praktyki liderstwa, dostosowując je do swoich unikalnych potrzeb i wyzwań, co wskazuje na istotność elastycznego podejścia do zarządzania w dynamicznym świecie biznesu.

Bibliografia

- Anderson N., Potočník K., & Zhou J., *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*, "Journal of Management" 2014.
- Avolio B.J., & Gardner W.L., *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, "The Leadership Quarterly" 2005.
- Bass B.M. & Riggio R.E., *Transformational Leadership*, "Psychology Press" 2006.
- Benmira S., *Evolution of leadership theory*, BMJ Journals, 2020.
- Blake R. & Mouton J., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co., 1964.
- Brown M.E. & Treviño L.K., *Ethical leadership: A review and future directions*, "The Leadership Quarterly" 2006, 17(6).
- Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- Cennamo L. & Gardner D., *Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit*, "Journal of Managerial Psychology" 2008.
- Chan I.Y.S., *Role of Leadership in Fostering an Innovation Climate in Construction Firms*, "Journal of Management in Engineering" 2013.
- Chudoba K.M., Wynn E., Lu M. & Watson-Manheim M.B., *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*, "Information Systems Journal" 2005.
- Dierendonck D. & Nuijten I., *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology" 2011.

- Elkington J., *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, "New Society Publishers" 1998.
- Gardner W.L., Coglisier C.C., Davis K.M. & Dickens M.P., *Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda*, "The Leadership Quarterly" 2011.
- Greenleaf R.K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977.
- Hersey P. & Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 1969.
- Klein A.S., *The impact of leadership styles on organizational culture*, "Journal of Management & Organization" 2013.
- Kniberg H. & Ivarsson A., *Scaling Agile Spotify with Tribes, Squads, Chapters, and Guilds*, Spotify Labs, 2012.
- Madsen S.R., Miller D. & John C.R., *Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?*, "Human Resource Development Quarterly" 2016.
- Marek A., *Zarządzanie talentami w świetle teorii przywództwa służebnego*, KUL, Lublin 2019.
- McCord P., *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*, Silicon Guild, 2018.
- Northouse P.G., *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed., Sage Publications, 2019.
- Perry-Smith J.E. & Mannucci P.V., *From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey*, "Academy of Management Review" 2017.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.
- Selman J., *Leadership and Innovation: Relating to Circumstances and Change*, "The Innovation Journal" 2002.
- Tierney P. & Farmer S.M., *Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance*, "Academy of Management Journal" 2002.
- Uhl-Bien M., *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, "The Leadership Quarterly" 2006.
- Walumbwa F.O., Wang P., Wang H., Schaubroeck J. & Avolio B.J., *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, "The Leadership Quarterly" 2010.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1947.
- Wenjing L., *Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture*, "International Journal of Public Leadership" 2017.
- Xu S., Yang J. & Wang Y., *Transformational Leadership and Employee Creativity: Integrating the Dual-Pathway Model of Creativity*, "Journal of Creative Behavior" 2019.
- Zhou J. & Hoever I.J., *Research on workplace creativity: A review and redirection*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014.

Nota o Autorze:

Kamil Nowak – magister ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Student studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Author's resume:

Kamil Nowak – Master of Economics, Poznan University of Economics and Business Master's degree student in Management, Poznan University of Economics and Business.

Kontakt/Contact:

Kamil Nowak

e-mail: Kamil.v.nowak@gmail.com