

Rola liderów w transformacji cyfrowej. Psychologiczne predyktory sukcesu

The role of leaders in digital transformation. Psychological predictors of success

DOI 10.25951/12948

Wstęp

W erze transformacji cyfrowej liderzy stają przed wyjątkowymi wyzwaniami związanymi z zarządzaniem zespołami i adaptacją do nowych technologii. W tym kontekście kluczowe stają się kompetencje, takie jak: inteligencja emocjonalna, kreatywność, zdolności analityczne czy umiejętności interpersonalne. Zmieniające się warunki biznesowe i technologiczne prowadzą do ewolucji podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę, że członkowie zespołów, szanowani i doceniani przez swoich liderów, są bardziej zaangażowani w życie organizacji. Sukces przedsiębiorstwa jest postrzegany jako ich własne osiągnięcie, co motywuje ich do dążenia do wspólnych celów i przyczynia się do ogólnego rozwoju. To właśnie psychologiczne predyktory sukcesu, takie jak: inteligencja emocjonalna, osobowość, kreatywność, motywacja, umiejętności interpersonalne oraz zdolności analityczne, wpływają na zdolność liderów do inicjowania zmian, zarządzania zasobami ludzkimi, podejmowania decyzji oraz adaptacji do szybko zmieniających się warunków rynkowych. Wprowadzanie nowych technologii, promowanie innowacji i ciągłego uczenia się, a także zdolność do dostosowania się do zmieniających się potrzeb rynku są niezbędne dla sukcesu liderów w dzisiejszym świecie.

Kognitywizm i konektywizm odgrywają ważną rolę w kształtowaniu współczesnego przywództwa. Te nurty naukowe wpływają na sposób, w jaki liderzy rozumieją procesy uczenia się, przetwarzania informacji oraz adaptacji do zmieniającego się środowiska. Dzięki zastosowaniu tych podejść, liderzy mogą lepiej zrozumieć potrzeby swoich pracowników oraz skuteczniej podejmować decyzje, co przyczynia się do skutecznego kierowania organizacjami w dobie transformacji cyfrowej.

Rola liderów w transformacji cyfrowej jest kluczowa dla sukcesu organizacji. Znaczenie kompetencji miękkich, takich jak: inteligencja emocjo-

nalna, kreatywność, zdolności analityczne czy umiejętności interpersonalne, nie może być lekceważone w dobie szybkich zmian technologicznych. Badanie wpływu kognitywizmu i konektywizmu na rolę lidera oraz analiza psychologicznych predyktorów sukcesu pomogą w zrozumieniu, w jaki sposób skuteczne przywództwo może być kluczem do osiągnięcia sukcesu w transformacji cyfrowej.

Należy jednak podkreślić, że omówione w artykule psychologiczne predyktory sukcesu nie są rozpatrywane oddzielnie, ale raczej wzajemnie wpływają na skuteczność działań liderów. Rozwój tych umiejętności może przyczynić się do zwiększenia efektywności działań liderów, a w konsekwencji do sukcesu organizacji w procesie transformacji cyfrowej.

Wpływ kognitywizmu i konektywizmu na rolę lidera

W erze informacji rola przywództwa ulega znaczącym zmianom wraz z ewolucją teorii uczenia się. W szczególności wpływ konektywizmu i kognitywizmu na wyobrażenia o przywództwie stał się kluczowy dla zrozumienia współczesnych praktyk zarządzania.

Konektywizm jako teoria uczenia się został wprowadzony przez Siemens i Downesa¹. Zgodnie z tym podejściem, uczestnicy uczą się poprzez tworzenie i utrzymywanie sieci, które obejmują zarówno ludzi, jak i zasoby informacyjne. Z drugiej strony kognitywizm, będący paradygmatem nauk kognitywnych, skupia się na analizie procesów umysłowych, takich jak poznanie, rozumienie i pamięć². W obu teoriach zdolność do przetwarzania informacji oraz umiejętność adaptacji i uczenia się odgrywają kluczowe role.

W kontekście kognitywizmu przywódcy powinni posiadać dobrze rozwinięte umiejętności poznawcze, które umożliwią im efektywne zarządzanie zespołami i podejmowanie decyzji³. Przywódcy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej są lepiej przystosowani do radzenia sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem złożonymi problemami⁴. W przypadku konektywizmu

¹ Siemens G., *Connectivism: A learning theory for the digital age*, „International Journal of Instructional Technology and Distance Learning”, 2 (1), s. 3–10, 2005.

² Gardner H. (1985), *The mind's new science: A history of the cognitive revolution*, New York: Basic Books.

³ Salovey P., Mayer J.D. (1990), *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition and Personality”, 9 (3), s. 185–211.

⁴ Hooijberg R., Hunt J.G., Dodge G.E. (1997), *Leadership complexity and development of the leaderplex model*, „Journal of Management”, 23 (3), s. 375–408.

rola przywódcy w sieciowej organizacji przybiera nowy wymiar. Dzięki niemu liderzy zaczynają rozumieć wagę tworzenia i utrzymywania sieci zawodowych, które obejmują nie tylko pracowników, ale także klientów, partnerów biznesowych i inne zasoby informacyjne⁵. Liderzy efektywnie wykorzystujący sieci są zdolni do generowania innowacji, poprawy wydajności oraz wprowadzania zmian organizacyjnych.

W odniesieniu do zarządzania wiedzą, zarówno konektywizm, jak i kognitywizm wpłynęły na sposób, w jaki przywódcy organizacji pozyskują, przetwarzają i wykorzystują informacje. Przywódcy, którzy skutecznie wykorzystują konektywistyczne podejście, zdają sobie sprawę z konieczności korzystania z technologii oraz narzędzi komunikacyjnych w celu wspierania współpracy i wymiany wiedzy⁶. W rozumieniu kognitywizmu, przywódcy muszą być świadomi swoich procesów poznawczych i ich wpływu na podejmowane decyzje⁷. Badania przeprowadzone przez Fiedlera (2006) pokazują, że liderzy zdolni do refleksji nad własnym procesem myślenia, są lepiej przygotowani do podejmowania trafnych decyzji, zwłaszcza w sytuacjach niepewności⁸.

Obie teorie wskazują na konieczność rozwijania umiejętności zarządzania złożonością i niepewnością przez przywódców, ponieważ liderzy, którzy potrafią zarządzać złożonością, są zdolni do identyfikowania istotnych wzorców zachowań w organizacji, co prowadzi do lepszego wykorzystania zasobów oraz osiągania celów biznesowych.

W kontekście przywództwa, zastosowanie konektywizmu i kognitywizmu może przyczynić się do zmiany stylów zarządzania. Przykładem takiej zmiany jest przejście od hierarchicznego modelu zarządzania do bardziej zdecentralizowanego i sieciowego⁹. Ancon i Bresman (2007) pokazują, że liderzy,

⁵ Downes S. (2007), *An introduction to connective knowledge*, w: T. Hug (Ed.), *Media, knowledge & education – Exploring new spaces, relations and dynamics in digital media ecologies*, s. 77–102, Innsbruck: Innsbruck University Press.

⁶ Cross R., Parker A. (2004), *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁷ Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H. (1998), *The hidden traps in decision making*, „Harvard Business Review”, 76 (5), s. 47–58.

⁸ Fiedler F.E. (2006), *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*, w: J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, C.A. Schriesheim (2006), *Emerging leadership vistas*, s. 219–235, Lexington, MA: Lexington Books.

⁹ Ancona D.G., Caldwell D.F. (1992), *Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams*, „Administrative Science Quarterly”, 37 (4), s. 634–665.

którzy wykorzystują podejście konektywistyczne i kognitywistyczne, są bardziej otwarci na innowacje, eksperymenty i współpracę, co prowadzi do lepszych wyników organizacji. W związku z tym, warto zwrócić uwagę na konieczność rozwijania umiejętności i kompetencji przywódczych zgodnych z założeniami konektywizmu i kognitywizmu.

Adaptacja konektywistycznych i kognitywistycznych podejść do zarządzania może przyczynić się do lepszego funkcjonowania organizacji, poprzez promowanie innowacji, efektywności oraz zdolności do radzenia sobie z niepewnością i złożonością. Wprowadzenie zmian w stylach przywództwa opartych na tych teoriach może prowadzić do zwiększenia konkurencyjności i długotrwałego sukcesu organizacji. W dobie transformacji cyfrowej liderzy są zobowiązani dostrzegać wpływ technologii na procesy poznawcze i sieci wiedzy. Błędem jest ignorowanie roli, jaką odgrywają narzędzia cyfrowe w kształtowaniu procesów zarządzania wiedzą i komunikacji¹⁰. Jak zauważają Taylor i Johnson (2021), integracja technologii cyfrowych takich, jak sztuczna inteligencja czy systemy zarządzania wiedzą, może znacząco wpłynąć na efektywność liderów w zarządzaniu zespołami oraz na rozwój organizacji¹¹.

Psychologiczne predyktory sukcesu – inteligencja emocjonalna (IE)

W ostatnich dekadach rośnie zainteresowanie związkiem pomiędzy inteligencją emocjonalną (IE) a efektywnością przywództwa. Inteligencja emocjonalna, pierwotnie zdefiniowana przez Mayera i Salovey'a (1990) jako zdolność do rozpoznawania, rozumienia, wykorzystywania i regulowania własnych i cudzych emocji, zyskuje coraz większą uwagę jako istotny czynnik wpływający na sukces liderów w różnych dziedzinach.

Wielu badaczy, takich jak Goleman (1995), Bar-On (1997) i Petrides i Furnham (2001), zgadza się, że IE może być kluczowym predyktorem efektywności przywództwa oraz sukcesu. Przeprowadzono liczne badania empiryczne dotyczące tej korelacji, a ich wyniki przyczyniły się do rozbudowania teorii na ten temat.

W kontekście przywództwa istotne są dwie główne perspektywy inteligencji emocjonalnej: zdolnościowa i mieszana. Model zdolnościowy (Mayer i Salovey

¹⁰ Drucker P. (2011), *The age of social transformation*, „The Atlantic Monthly”, 274 (5), s. 53–80.

¹¹ Taylor S., Johnson L. (2021), *Digital technologies and leadership: Embracing AI and knowledge management systems for effective team management*, „Journal of Digital Innovation”, 5 (2), s. 81–97.

1997) koncentruje się na czterech umiejętnościach związanych z przetwarzaniem informacji emocjonalnych: postrzeganiu, wykorzystywaniu, rozumieniu i regulowaniu emocji¹².

Model mieszany (Goleman 1995, Bar-On 1997) uwzględnia pięć obszarów IE: świadomość emocjonalną, samoregulację, motywację, empatię i umiejętności społeczne^{13,14}.

Oba podejścia sugerują, że IE odgrywa kluczową rolę w skutecznym przywództwie. W jednym z pierwszych badań nad IE i przywództwem Goleman (1998) stwierdził, że liderzy o wysokim poziomie IE są bardziej skłonni do osiągnięcia sukcesu¹⁵. Podobne wyniki uzyskali również House i Aditya (1997) oraz George (2000), którzy odkryli, że liderzy o wyższej IE osiągają lepsze rezultaty zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym^{16,17}.

Palmer, Walls, Burgess i Stough (2001) wykazali, że emocjonalne rozumienie i regulowanie emocji są istotnie związane z efektywnością przywódcy¹⁸. W podobnym duchu, Rosete i Ciarrochi (2005) stwierdzili, że umiejętność rozumienia emocji jest kluczowym predyktorem sukcesu liderów¹⁹. Ważną rolę w analizie związku między IE a sukcesem przywódcy odgrywa kontekst kulturowy. Oczekiwania wobec przywódców różnią się w zależności od kultury, co może wpłynąć na znaczenie IE w różnych środowiskach²⁰. Innymi istotnymi badaniami w tej dziedzinie są prace Gunkel, Schlaegela i Tarasa (2016),

¹² Mayer J.D., Salovey P. (1997), *What is emotional intelligence?*, w: P. Salovey, D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*, s. 3–31, New York: Basic Books.

¹³ Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Dell.

¹⁴ Bar-On R. (2006), *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*, „Psicothema”, 18, s. 13–25.

¹⁵ Goleman D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.

¹⁶ House R.J., Aditya R.N. (1997), *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*, „Journal of Management”, 23 (3), s. 409–473.

¹⁷ George J.M. (2000), *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*, „Human Relations”, 53 (8), s. 1027–1055.

¹⁸ Palmer B., Walls M., Burgess Z., Stough C. (2001), *Emotional intelligence and effective leadership*, „Leadership & Organization Development Journal”, 22 (1), s. 5–10.

¹⁹ Rosete D., Ciarrochi J. (2005), *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal”, 26 (5), s. 388–399.

²⁰ Den Hartog D.N., Koopman P.L. (2001), *Leadership in organizations*, w: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.) (2001), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, s. 166–187.

k którzy zbadali wpływ kultury na związek między IE a efektywnością przywództwa w 62 krajach, stwierdzając, że w kulturach kolektywistycznych ten związek był silniejszy niż w kulturach indywidualistycznych²¹.

Warto również zwrócić uwagę na rolę płci w korelacji między IE a sukcesem liderów. Różnice w IE między kobietami a mężczyznami mogą wpłynąć na ich sukces jako liderów^{22, 23}. Kolejnym istotnym aspektem analizy związku między IE a sukcesem przywódcy jest wiek liderów. Humprey, Pollack i Hawver (2008) przeprowadzili badanie, które wykazało, że doświadczenie zawodowe i wiek mają wpływ na rozwój umiejętności emocjonalnych oraz na efektywność przywództwa. Dłuższe doświadczenie zawodowe może prowadzić do lepszego wykorzystania IE w praktyce przywódczej.

Niezwykle ważnym jest możliwość rozwijania inteligencji emocjonalnej. Interwencje szkoleniowe mogą prowadzić do istotnych zysków w zakresie IE i wpływać na efektywność przywództwa²⁴. Coaching może być skutecznym narzędziem do rozwoju IE u liderów²⁵.

W dobie transformacji cyfrowej, inteligencja emocjonalna nabiera jeszcze większego znaczenia dla liderów. Rozwój technologii, digitalizacja oraz zmiany w sposobie pracy, takie jak praca zdalna czy zarządzanie zespołami rozproszonymi, wymagają od przywódców nowych umiejętności oraz większej elastyczności²⁶. Liderzy, którzy efektywnie wykorzystują swoją inteligencję emocjonalną w kontekście transformacji cyfrowej, są w stanie lepiej adaptować się do zmian, wspierać swoje zespoły w trudnych sytuacjach oraz utrzymywać zdrową atmosferę pracy. Riggio i Reichard (2008) oraz Hannah, Avolio i Walumbwa (2011) wykazali, że liderzy o wyższej IE są lepiej przygotowani do radzenia sobie z wy-

²¹ Gunkel M., Schlaegel C., Taras V. (2016), *Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study*, „Journal of World Business”, 51 (4), s. 568–585.

²² Van Rooy D.L., Viswesvaran C. (2004), *Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net*, „Journal of Vocational Behavior”, 65 (1), s. 71–95.

²³ Cabello R., Fernández-Berrocal P., Aluja A. (2016), *The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior*, w: J.M. Brown, *Leadership in the 21st century*, Nova Science Publishers, s. 45–71.

²⁴ Clarke N. (2010), *Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes*, „Team Performance Management”, 16 (1/2), s. 6–32.

²⁵ Grant A.M. (2017), *The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice”, 10 (1), s. 37–53.

²⁶ Cascio W.F., Montealegre R. (2020), *Leading in the Digital Age: Essential Skills and Strategies for Managing Remote Teams*, „Business Horizons”, 63 (6), s. 701–710.

zwianiami związanymi z transformacją cyfrową, takimi jak zarządzanie zmianą, utrzymanie zaangażowania zespołu czy promowanie innowacji^{27, 28}. W związku z tym rozwój inteligencji emocjonalnej liderów w czasach transformacji cyfrowej jest niezwykle istotny dla długotrwałego sukcesu organizacji. Inwestowanie w rozwój IE może pomóc liderom w lepszym zrozumieniu i adresowaniu potrzeb swoich zespołów, co przekłada się na większą efektywność zarządzania i osiąganie lepszych wyników w nowej rzeczywistości cyfrowej. W środowisku cyfrowym, szczególnie ważne staje się również to, jak liderzy komunikują się z zespołami oraz jak wykorzystują różnorodne kanały komunikacji, takie jak e-mail, komunikatory czy wideokonferencje²⁹. Dzięki inteligencji emocjonalnej liderzy mogą efektywnie stosować te narzędzia, dostosowując swój styl komunikacji do różnych sytuacji i potrzeb zespołu. Liderzy o wyższej inteligencji emocjonalnej są bardziej skłonni do tworzenia silnych relacji interpersonalnych, również w środowisku cyfrowym, co przekłada się na lepsze zrozumienie potrzeb zespołu, efektywniejszą współpracę oraz większe zaangażowanie pracowników^{30, 31}. W odpowiedzi na rosnące wyzwania związane z transformacją cyfrową coraz więcej organizacji inwestuje w szkolenia oraz programy rozwojowe skoncentrowane na zwiększaniu inteligencji emocjonalnej liderów. Takie inicjatywy mogą przyczynić się do poprawy zarówno umiejętności komunikacyjnych, jak i zarządzania zespołami w środowisku cyfrowym³².

Inteligencja emocjonalna liderów odgrywa jedną z kluczowych ról w kontekście transformacji cyfrowej, wpływając na zdolność adaptacji do zmian,

²⁷ Riggio R.E., Reichard R.J. (2008), *The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach*, „Journal of Managerial Psychology”, 23 (2), s. 169–185.

²⁸ Hannah S.T., Avolio B.J., Walumbwa F.O. (2011), *Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors*, „Business Ethics Quarterly”, 21 (4), s. 555–578.

²⁹ Kearney S., Greenan K. (2020), *Effective Leadership Communication in the Digital Age: Strategies for Maximizing Remote Team Collaboration and Engagement*, „International Journal of Business Communication”, 57 (4), s. 489–508.

³⁰ Derks D., Fischer A.H., Bos A.E.R. (2008), *The role of emotion in computer-mediated communication: A review*, „Computers in Human Behavior”, 24 (3), s. 766–785.

³¹ Koman E.S., Wolff S.B. (2008), *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance*, „Journal of Management Development”, 27 (1), s. 55–75.

³² Ghiță S., Grecu G.M., Popa I. (2018), *The impact of emotional intelligence on leadership performance in the digital age*, „Management Dynamics in the Knowledge Economy”, 6 (3), s. 423–442.

efektywną komunikację oraz zarządzanie zespołami w nowym środowisku. Inwestowanie w rozwój IE może przyczynić się do sukcesu organizacji, umożliwiając skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami współczesnego świata pracy. Wnioski z analizy literatury wskazują na istotną rolę IE w skutecznym przywództwie, zarządzaniu zmianą, komunikacji oraz adaptacji do nowych wyzwań związanych z digitalizacją. Rozwój IE u liderów może przyczynić się do osiągnięcia większej efektywności zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym, a także do sukcesu organizacji w dobie transformacji cyfrowej. Inteligencja emocjonalna jest istotnym predyktorem sukcesu przywódcy.

Efektywność samoregulacji

Istotny wpływ na sukces przywódcy, ma również efektywność samoregulacji – zdolność do kontrolowania własnych emocji, zachowań i procesów myślowych³³. Efektywność samoregulacji odnosi się do sposobu, w jaki jednostka kontroluje swoje emocje, zachowania oraz procesy myślowe, aby osiągnąć zamierzone cele. Ważnym elementem samoregulacji jest zdolność do uważnego monitorowania własnych myśli i emocji, co pozwala na przewidywanie i kontrolowanie zachowań³⁴. W kontekście przywództwa efektywna samoregulacja może być istotnym predyktorem sukcesu. Liderzy z wysokim poziomem samoregulacji są bardziej skuteczni w zarządzaniu emocjami członków swojego zespołu oraz w podejmowaniu strategicznych decyzji³⁵. Ponadto mają oni większą skłonność do wyznaczania celów i podejmowania wyzwań, co prowadzi do osiągania lepszych wyników³⁶. Istnieje również związek pomiędzy samoregulacją a skutecznością komunikacji przywódcy. Osiągnięcie wysokiego poziomu samoregulacji przekłada się na większą zdolność do empatii, co może wpływać na lepsze relacje z podwładnymi oraz skuteczniejsze rozwiązywanie

³³ Baumeister R.F., Vohs K.D. (2007), *Self-regulation, ego depletion, and motivation*, „Social and Personality Psychology Compass”, 1 (1), s. 115–128.

³⁴ Tangney J.P., Baumeister R.F., Boone A.L. (2004), *High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success*, „Journal of Personality”, 72 (2), s. 271–324.

³⁵ Neubert M.J., Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., Roberts J.A. (2008), *Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior*, „Journal of Applied Psychology”, 93 (6), s. 1220–1233.

³⁶ Carver C.S., Scheier M.F. (2001), *On the Self-Regulation of Behavior*, Cambridge University Press.

konfliktów³⁷. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zdolność ta może być ważna nie tylko dla indywidualnych liderów, ale także dla całych zespołów. Zespoły kierowane przez liderów z wysokim poziomem samoregulacji wykazują lepsze wyniki oraz większą umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków³⁸.

Wysoki poziom samoregulacji przekłada się na lepszą zdolność zarządzania emocjami, komunikacji oraz podejmowania decyzji strategicznych. Liderzy muszą jednakże również unikać „pułapki samoregulacji”, która może prowadzić do zaniedbywania potrzeb innych członków zespołu³⁹. W praktyce rozwój efektywnej samoregulacji może być wspierany poprzez treningi oparte na uważności, rozwijaniu umiejętności adaptacyjnego myślenia oraz włączeniu oceny samoregulacji do procesów rekrutacji i selekcji liderów. Wprowadzenie tych strategii może przyczynić się do rozwoju bardziej skutecznych i efektywnych liderów, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia celów organizacyjnych.

W erze szybkiej metamorfozy cyfrowej, która oddziałuje na przedsiębiorstwa i modyfikuje metody pracy, efektywność samoregulacji przywódców nabiera jeszcze większego znaczenia. Współczesne technologie cyfrowe, takie jak sztuczna inteligencja, big data czy robotyka, stwarzają nowe wyzwania i możliwości dla liderów, wymagając od nich adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz podejmowania strategicznych decyzji dotyczących wdrożenia i wykorzystania technologii⁴⁰. Umiejętność ta staje się niezbędna dla skutecznego radzenia sobie ze stresem i niepewnością związaną z innowacjami technologicznymi, może wspierać elastyczność poznawczą liderów i tym samym przyczyniać się do sukcesu transformacji cyfrowej⁴¹.

Podsumowując, efektywność samoregulacji liderów jest istotna nie tylko w kontekście ogólnych kompetencji przywódczych, ale także w obliczu

³⁷ Patterson, Stanley E. (2008), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* [w]: Goleman D., Boyatzis R. & McKee A., „Journal of Applied Christian Leadership: Vol. 2: No. 2, s. 76–80.

³⁸ Uhl-Bien M., Riggio R.E., Lowe K.B. & Carsten M.K. (2014), *Followership theory: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 25(1), s. 83–104.

³⁹ Cropanzano R., Howes J.C., Grandey A.A., & Toth P. (2017), *The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress*, „Journal of Organizational Behavior”, 18(2), s. 159–180.

⁴⁰ Westerman G., Calm ejane C., Bonnet D., Ferraris P. & McAfee A. (2011), *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, „MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting”, s. 35–40.

⁴¹ Baumeister R.F., & Vohs K.D. (2007), *Self-regulation, ego depletion, and motivation*, „Social and Personality Psychology Compass”, 1(1), s. 115–128.

transformacji cyfrowej. Wspieranie rozwoju samoregulacji może pomóc liderom w adaptacji do zmieniającego się otoczenia, podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących wdrożenia technologii oraz utrzymaniu zaangażowania i motywacji pracowników w czasach cyfrowej rewolucji.

Osobowość

Osobowość lidera jest jednym z tych elementów, które odgrywają istotniejszą rolę w osiągnięciu sukcesu. Istnieje wiele badań, które dowodzą wpływu cech osobowości na sukces lidera. Pewne cechy osobowości są silnymi predyktorami efektywności zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej⁴². Jednym z kluczowych modeli teoretycznych, odnoszących się do osobowości w kontekście przywództwa, jest tzw. Wielka Piątka, składająca się z pięciu głównych wymiarów osobowości: ekstrawersji, neurotyzmu, ugodowości, sumienności i otwartości na doświadczenia⁴³. Poszczególne wymiary mają inne znaczenie dla efektywności lidera, a ich wpływ może być zróżnicowany w zależności od kontekstu czy specyfiki zespołu. Ekstrawersja, sumienność i otwartość na doświadczenia są istotnie związane z efektywnością lidera. Ekstrawersja, będąca najistotniejszym czynnikiem, wywiera wpływ na zdolność nawiązywania i utrzymywania relacji z podwładnymi, a także na efektywną komunikację z zespołem. Osoby o wysokim poziomie ekstrawersji cechuje otwartość, łatwość w nawiązywaniu kontaktów oraz pozytywna energia, co przekłada się na umiejętność motywowania i inspirowania innych. Dzięki swoim naturalnym zdolnościom komunikacyjnym, ekstrawertyczni liderzy są w stanie skuteczniej wyrażać swoje oczekiwania, słuchać potrzeb swoich podwładnych oraz prowadzić konstruktywny dialog z zespołem.

W efekcie ekstrawersja sprzyja tworzeniu silnych więzi, wzajemnemu zaufaniu i lepszemu zrozumieniu w relacjach między liderem a jego podwładnymi, co w dłuższej perspektywie może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy zespołowej. Liderzy o wysokim poziomie ekstrawersji częściej angażują się w interakcje społeczne, są bardziej asertywni i wywierają większy wpływ na grupę⁴⁴.

⁴² Barrick M.R., Mount M.K. (1991), *The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*, „Personnel Psychology”, 44 (1), s. 1–26.

⁴³ Kociszewska-Panaszek M., Panaszak A. (2010), *Przywództwo w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 11, z. 13 Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą, s. 45–65.

⁴⁴ Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. (2002), *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*, „Journal of Applied Psychology”, 87 (4), s. 765–780.

Sumienność odzwierciedla stopień odpowiedzialności i niezawodności organizacji, może przyczynić się do sukcesu przywódcy poprzez wpływanie na różne aspekty zarządzania i kierowania zespołem, przywódcy o wysokiej sumienności są bowiem dobrze zorganizowani i potrafią utrzymać porządek w zarządzaniu zasobami, czasem i projektami. Dzięki temu zespół może działać sprawniej, a organizacja osiągać cele w wyznaczonym czasie. Sumienności przywódcy biorą pełną odpowiedzialność za swoje decyzje, jak również za wyniki osiągane przez zespół. Są odpowiedzialni wobec swoich podwładnych, współpracowników i organizacji, co może prowadzić do zwiększenia zaufania i motywacji wśród pracowników. Liderzy o wysokim poziomie sumienności są postrzegani jako bardziej skuteczni, ze względu na swoją konsekwencję w podejmowaniu decyzji oraz umiejętność wyznaczania celów⁴⁵.

Ugodowość jako jedna z cech Wielkiej Piątki dotyczy poziomu życzliwości, współpracy i empatii, które osoba wykazuje w stosunkach międzyludzkich. W kontekście przywództwa ugodowość może wpływać na sposób komunikacji i podejmowania decyzji przez lidera. Przywódca o wysokiej ugodowości będzie bardziej skłonny do współpracy, elastyczności i troski o dobro swoich pracowników. Może to wpłynąć na zwiększenie zaufania i lojalności w zespole, ale równocześnie może prowadzić do problemów z egzekwowaniem zasad czy wymagań, jeśli lider nie znajdzie równowagi między ugodowością a koniecznością wyznaczania granic i standardów pracy. Ugodowość, choć może być postrzegana jako cecha pozytywna, nie zawsze przekłada się na sukces lidera. Z jednej strony ugodowi liderzy potrafią łatwiej nawiązać i utrzymać dobre relacje interpersonalne, z drugiej zbyt wysoka ugodowość może prowadzić do trudności w egzekwowaniu zasad i wymagań wobec podwładnych, co może ostatecznie wpłynąć negatywnie na efektywność lidera⁴⁶.

Otwartość na doświadczenia to cecha osobowości, która jest również istotna w kontekście przywództwa, odnosi się do stopnia, w jakim osoba jest otwarta na nowe pomysły, wartości, doświadczenia i umiejętności poznawcze. Liderzy o wysokim poziomie otwartości na doświadczenia są często bardziej kreatywni, elastyczni, innowacyjni i potrafią lepiej radzić sobie z niepewnością i zmianami. Mogą być bardziej skłonni do eksplorowania nowych pomysłów,

⁴⁵ Korzeniowski L.F. (2011), *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 30–31, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

⁴⁶ Mazurek-Kucharska B. (2006), *Kompetencje i osobowość efektywnego przywódcy* (*Competence and personality of an effective leader*), w: *Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce. Raport z badań* (recenzowany) (red. T. Rostkowski), Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, s. 25–44.

podejmowania ryzyka i wprowadzania zmian w organizacji, co może prowadzić do lepszych wyników i zdolności przystosowawczych. Otwartość na doświadczenia pozwala na większą kreatywność, jest związana z innowacyjnością i chęcią do adaptacji w zmieniających się warunkach organizacyjnych⁴⁷.

Neurotyzm, piąty wymiar Wielkiej Piątki, jest generalnie uważany za negatywny predyktor efektywności lidera. Jest on związany z tendencją do odczuwania negatywnych emocji, takich jak lęk, depresja, gniew, frustracja czy wrażliwość na stres. Osoby o wysokim poziomie neurotyzmu mają większą skłonność do reagowania silnymi emocjami na wyzwania, które napotykają. Liderzy, których cechuje wysoki poziom neurotyzmu, są częściej postrzegani jako mniej skuteczni. Wysoki neurotyzm może prowadzić do trudności w zarządzaniu stresem, większej emocjonalności i nieprzewidywalności, co może utrudniać efektywne kierowanie zespołem⁴⁸.

Warto zauważyć, że wpływ cech osobowości na sukces lidera może być różny w zależności od kontekstu, kultury organizacyjnej czy rodzaju zadań⁴⁹. W swoich wieloletnich badaniach House, Hanges, Javidan, Dorfman i Gupta (2004) zwrócili uwagę na znaczenie kultury w postrzeganiu skuteczności lidera oraz na to, jak różne cechy osobowości mogą być preferowane w zależności od kontekstu kulturowego⁵⁰. Innym istotnym czynnikiem wpływającym na związek między osobowością a sukcesem lidera jest styl przywództwa. W literaturze wyróżnia się różne style przywództwa, takie jak: autokratyczny, demokratyczny, a także transakcyjny i transformacyjny⁵¹. Przywódcy cechujący się ekstrawersją oraz otwartością na doświadczenia wykazują większą skłonność do stosowania stylu transformacyjnego, który przyczynia się do innowacyjności, motywacji i zaangażowania pracowników. Liderzy z wyższym poziomem neurotyzmu –

⁴⁷ Van Vugt M., Hogan R., Kaiser R.B. (2008), *Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past*, „American Psychologist”, 63 (3), s. 182–196.

⁴⁸ Kraczkla M. (2017), *Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii wielkiej piątki*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 105, s. 195–208, Politechnika Śląska.

⁴⁹ Zaccaro S.J., Kemp C., Bader P. (2004), *Leader traits and attributes. The nature of leadership*, s. 101–124.

⁵⁰ House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publications.

⁵¹ Winkler R. (2003), *Teoretyczne modele uwarunkowań efektywności menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 597, s. 129–148.

przeciwnie: częściej wykorzystują styl autokratyczny lub transakcyjny, co może prowadzić do mniejszej skuteczności⁵².

Ważne jest również uwzględnienie wpływu interakcji między cechami osobowości lidera a cechami podwładnych. Meglino, Ravlin i Adkins (1989) wykazali w swoich badaniach, że zgodność wartości i cech osobowości między liderem a pracownikami może prowadzić do lepszego zrozumienia, zaufania oraz wyższej efektywności⁵³. Wnioski z tych badań wskazują, że liderzy, którzy mają świadomość własnych cech osobowości oraz cech swoich podwładnych, mogą lepiej dostosować swoje style przywództwa do potrzeb zespołu⁵⁴. Rozumienie cech osobowości podwładnych pozwala liderom lepiej dostosować swoje strategie zarządzania do potrzeb każdego członka zespołu. Przykładowo, niektórzy pracownicy mogą preferować bardziej autorytarny styl zarządzania, podczas gdy inni będą lepiej funkcjonować w bardziej demokratycznym środowisku. Znając te różnice, liderzy mogą personalizować swoje podejście, aby zaspokoić indywidualne potrzeby i motywacje swoich podwładnych. Dodatkowo, świadomość cech osobowości może pomóc liderom w identyfikowaniu i wykorzystywaniu różnorodności w zespole. Różne cechy osobowości mogą przyczynić się do unikatowych umiejętności i perspektyw, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia celów organizacji⁵⁵. Liderzy mogą również tworzyć zespoły zrównoważone pod względem cech osobowości, co może prowadzić do lepszej dynamiki grupowej i synergii.

W kontekście transformacji cyfrowej, cechy osobowości liderów nabierają jeszcze większego znaczenia. Proces ten wiąże się z dynamicznymi zmianami technologicznymi i cyfrowymi w organizacjach, które wymagają elastycznego podejścia, otwartości na innowacje oraz umiejętności dostosowywania się do nowych warunków⁵⁶. Liderzy z wysoką otwartością na doświadczenia są bardziej skłonni do eksperymentowania z nowymi technologiami i narzędziami cyfrowymi, co może przyczynić się do szybszej adaptacji i osiągnięcia korzyści

⁵² Bono J.E., Judge T.A. (2004), *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 89 (5), s. 901–910.

⁵³ Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins C.L. (1989), *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, 74 (3), s. 424.

⁵⁴ Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, s. 17, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

⁵⁵ Czarnecki L. (2011), *Biznes po prostu*, s. 20–26, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

⁵⁶ Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015), *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

wynikających z transformacji cyfrowej. Odnoszą sukces, gdy wykazują się kreatywnością, zdolnością do nauki oraz wysoką inteligencją emocjonalną⁵⁷.

Wprowadzenie transformacji cyfrowej do organizacji często wiąże się z koniecznością zmiany kultury korporacyjnej, budowania zaufania wobec technologii oraz motywowania i wspierania pracowników w przejściu do nowego sposobu funkcjonowania. Liderzy o wysokim poziomie ekstrawersji, ugodowości i umiejętności budowania relacji interpersonalnych mogą w efektywny sposób wpływać na zaangażowanie zespołu i przyspieszenie procesu adaptacji. Transformacja cyfrowa stawia przed liderami nowe wyzwania związane z zarządzaniem zespołami zdalnymi, efektywną komunikacją czy ochroną prywatności danych⁵⁸. Liderzy, którzy potrafią zrównoważyć cechy osobowości, takie jak asertywność i ugodowość, oraz wykazują się wysoką kompetencją w zakresie zarządzania technologią, mają większe szanse na sukces w tym dynamicznym środowisku⁵⁹.

Kreatywność

Sukces liderów w organizacjach przyszłości może być również uzależniony od ich zdolności do twórczego myślenia i generowania innowacyjnych rozwiązań⁶⁰. W warunkach intensywnego rozwoju technologicznego, liderzy muszą być w stanie myśleć „poza schematami” oraz inspirować swoje zespoły do twórczego podejścia do pracy. Cecha ta jest uważana za kluczowy element sukcesu w wielu dziedzinach życia, w tym w przywództwie⁶¹. W dobie rosnącej globalizacji i konkurencji zdolność do generowania innowacyjnych pomysłów i rozwiązań jest niezbędna dla efektywnego zarządzania zespołami oraz osiągnięcia sukcesu organizacyjnego⁶². W kontekście przywództwa kreatywność odnosi się

⁵⁷ Groves K.S., Vance C.M., Paik Y. (2008), *Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making*, „Journal of Business Ethics”, 80 (2), s. 305–325.

⁵⁸ Vial G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, „The Journal of Strategic Information Systems”, 28 (2), s. 118–144.

⁵⁹ Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015), *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

⁶⁰ Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*, Westview Press.

⁶¹ Sternberg R.J. (2004), *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*, Cambridge University Press.

⁶² Mumford M.D., Licuanan B. (2004), *Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions*, „The Leadership Quarterly”, 15 (1), s. 163–171.

do umiejętności lidera w inspirowaniu i promowaniu innowacyjności wśród członków zespołu oraz w zarządzaniu zmianami⁶³. Badania dowodzą, że kreatywność przywódcy ma istotny wpływ na efektywność lidera oraz osiągnięcia zespołu. W badaniach przeprowadzonych przez Amabile (1996) wskazano, że liderzy, którzy promują kreatywność i innowacje, zwiększają zaangażowanie, satysfakcję oraz wydajność swoich pracowników.

Z kolei Mainemelis, Kark i Epitropaki (2015) zaobserwowali, że kreatywni liderzy są bardziej skuteczni w osiągnięciu celów organizacyjnych oraz w adaptacji do zmieniającego się otoczenia⁶⁴.

Transformacja cyfrowa, będąca procesem zmian zachodzących w organizacjach na skutek wykorzystania technologii cyfrowych, ma kluczowe znaczenie dla współczesnego przywództwa i kreatywności liderów. W dobie przyspieszonej digitalizacji, kreatywność przywódców staje się jeszcze bardziej istotna, ponieważ wymaga od nich generowania innowacyjnych rozwiązań oraz strategii dostosowujących organizację do zmieniającego się otoczenia technologicznego. Kreatywni liderzy są w stanie lepiej wykorzystać możliwości, jakie niesie ze sobą transformacja cyfrowa, angażując zespoły w procesy innowacji oraz promując adaptacyjność wobec nowych technologii i modeli biznesowych. Ponadto, kreatywność przywódcy może przyczynić się do identyfikacji i wykorzystania technologii cyfrowych w celu optymalizacji procesów, zwiększenia efektywności oraz wprowadzenia nowych produktów i usług⁶⁵.

Motywacja

Motywacja jako podstawowy mechanizm psychologiczny, wpływa na działania, wybory i postawy jednostki⁶⁶. Według Bassa i Riggio (2006) motywacja – w kontekście przywództwa – odgrywa kluczową rolę w kierowaniu zespołem oraz podejmowaniu strategicznych decyzji⁶⁷. W literaturze naukowej

⁶³ Kopertyńska M.W. (2015), *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, s. 253–261.

⁶⁴ Mainemelis C., Kark R., Epitropaki O. (2015), *Creative leadership: A multi-context conceptualization*, „The Academy of Management Annals”, 9 (1), s. 393–482.

⁶⁵ Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. (2017), *Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world*, „MIS Quarterly”, 41 (1), s. 223–238.

⁶⁶ Deci E.L., & Ryan R.M. (2000), *The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry”, 11 (4), s. 227–268.

⁶⁷ Bass B.M., Riggio R.E. (2006), *Transformational leadership*, Psychology Press.

poświęconej motywacji przywódcy i jej wpływu na sukces w zarządzaniu organizacjami można znaleźć różnorodne teorie i koncepcje. Istotna wydaje się teoria celów, która sugeruje, że motywacja do osiągnięcia konkretnych celów wpływa na efektywność lidera oraz jego zdolność do mobilizowania zespołu⁶⁸. Inny ważny model, teoria autodeterminacji, zakłada, że motywacja wewnętrzna jest kluczowa dla efektywności i satysfakcji przywódców, co z kolei wpływa na ich zdolność do inspirowania podwładnych⁶⁹.

Badania empiryczne przeprowadzone przez różnych naukowców również potwierdzają istnienie związku między motywacją przywódcy a sukcesem w zarządzaniu organizacjami. Gardner, Fischer, Hunt (2010) wykazali, że liderzy z wysokim poziomem motywacji do osiągnięcia sukcesu byli bardziej efektywni w realizacji celów organizacyjnych⁷⁰. Motywacja przywódcy wpływa na jego zdolność do tworzenia klimatu sprzyjającego innowacji oraz zaangażowania pracowników.

Jednym z aspektów motywacji przywódcy, który ma szczególnie istotne znaczenie dla sukcesu w zarządzaniu organizacjami, jest dążenie do samorealizacji i osobistego rozwoju⁷¹. Przywódcy dążący do samorealizacji i rozwoju często cechują się większą inicjatywą, otwartością na zmiany oraz zdolnością do adaptacji do nowych sytuacji⁷². Niezwykle ważną częścią motywacji liderów jest ich orientacja na cele społeczne i dążenie do wspierania dobra ogółu. Badania wskazują, że liderzy o wysokim poziomie troski o innych i zaangażowania w społeczne cele wykazują większą efektywność w zarządzaniu organizacjami⁷³.

Liderzy, którzy potrafią wykorzystać możliwości oferowane przez nowe technologie oraz angażować się w proces transformacji cyfrowej, mogą lepiej

⁶⁸ Locke E.A., Latham G.P. (2006), *New directions in goal-setting theory*, „Current Directions in Psychological Science”, 15 (5), s. 265–268.

⁶⁹ Deci E.L., Ryan R.M. (2000), *The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry”, 11 (4), s. 227–268.

⁷⁰ Gardner W.L., Fischer D., Hunt J.G. (2010), *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, „The Leadership Quarterly”, 21 (3), s. 466–482.

⁷¹ Van Knippenberg D., Sitkin S.B. (2013), *A critical assessment of charismatic – transformational leadership research: Back to the drawing board?*, „The Academy of Management Annals”, 7 (1), s. 1–60.

⁷² Hannah S.T., Balthazard P.A., Waldman D.A., Jennings P.L., Thatcher R.W. (2011), *The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making*, „Journal of Applied Psychology”, 96 (4), s. 463–478.

⁷³ Schaubroeck J., Lam S.S., Cha S.E. (2007), *Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance*, „Journal of Applied Psychology”, 92 (4), s. 1020–1030.

radzić sobie z wyzwaniami związanymi z digitalizacją. Istotne jest, aby liderzy byli otwarci na zmiany, chętnie wprowadzali innowacje i potrafili skutecznie współpracować z zespołami technologicznymi⁷⁴. W kontekście transformacji cyfrowej, motywacja liderów do budowania i utrzymania kultury organizacyjnej opartej na innowacyjności oraz dążeniu do ciągłego doskonalenia staje się coraz bardziej istotna. Liderzy, którzy są zmotywowani do wprowadzania zmian oraz wspierania inicjatyw cyfrowych, mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu procesem transformacji⁷⁵. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że transformacja cyfrowa wprowadza nowe wyzwania dla liderów, takie jak potrzeba zarządzania wirtualnymi zespołami czy ochrona prywatności danych. W takim kontekście zdolność liderów do kształtowania swojej motywacji oraz adaptacji do nowych wymagań staje się kluczowa dla osiągnięcia sukcesu.

Nie można jednak zapominać, że motywacja przywódcy nie działa w próżni i jest ściśle związana z kontekstem organizacyjnym, w którym działa lider. Sukces lidera zależy od właściwego dopasowania jego stylu przywództwa do sytuacji i potrzeb organizacji⁷⁶. To oznacza, że nawet wysoko zmotywowani liderzy mogą napotkać trudności, jeśli ich podejście do zarządzania nie jest adekwatne do konkretnej sytuacji.

W zależności od kontekstu i rodzaju organizacji, aspekty motywacji przywódców mogą mieć różne znaczenie dla sukcesu – motywacja liderów w organizacjach non-profit różni się bowiem od motywacji liderów w sektorze komercyjnym, co ma wpływ na efektywność zarządzania w tych dwóch rodzajach organizacji⁷⁷. Sukces lidera zależy nie tylko od jego motywacji, ale również od umiejętności dostosowania swojego stylu zarządzania do specyfiki organizacji oraz sytuacji, w której się znajduje.

⁷⁴ Tumbas S., Berente N., vom Brocke J. (2018), *Digital innovation and the becoming of an organizational identity*, „The Information Society”, 34 (4), s. 246–260.

⁷⁵ Kania S. (2015), *Przywódca jako kreator zmian w organizacji*, „Management Forum”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, vol. 3, no. 2, s. 38–43.

⁷⁶ Vroom V.H., Jago A.G. (2007), *The role of the situation in leadership*, „American Psychologist”, 62 (1), s. 17–24.

⁷⁷ Carsten M.K., Uhl-Bien M., West B.J., Patera J.L., McGregor R. (2010), *Exploring social constructions of followership: A qualitative study*, „The Leadership Quarterly”, 21 (3), s. 543–562.

Umiejętności interpersonalne

Współczesny świat biznesu stawia przed liderami wyjątkowe wyzwania. Oczekuje się od nich nie tylko wiedzy merytorycznej i doświadczenia, ale także szerokiego wachlarza umiejętności interpersonalnych. Goleman (1995) argumentował, że wiodący liderzy wykazują się wysokim poziomem empatii, umiejętnością radzenia sobie ze stresem, asertywnością, komunikatywnością oraz zdolnością do motywowania innych⁷⁸. W kolejnych latach wielu naukowców kontynuowało prace Golemana, rozszerzając i pogłębiając wiedzę na temat umiejętności interpersonalnych w kontekście przywództwa. Badania przeprowadzone przez Northouse'a (2018), wskazują na to, że umiejętność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym, jest kluczowa dla skuteczności liderów⁷⁹. Skuteczni przywódcy są w stanie przekazywać swoje przekonania, wartości i wizje w sposób zrozumiały i przekonujący, co prowadzi do zwiększonego zaangażowania i lojalności ze strony podwładnych.

Badania w dziedzinie przywództwa skupiają się również na znaczeniu umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz budowania i utrzymania zaufania w zespołach⁸⁰. Liderzy muszą być w stanie identyfikować źródła napięć w grupie, zarówno te wynikające z indywidualnych cech osobowości, jak i zewnętrznych okoliczności, oraz stosować odpowiednie strategie mediacji i kompromisu, aby utrzymać spójność zespołu. Istnieje związek między umiejętnościami interpersonalnymi liderów a zdrowiem psychicznym i satysfakcją zawodową ich podwładnych. Przywódcy o wysokim poziomie umiejętności interpersonalnych mają podwładnych, którzy rzadziej doświadczają stresu związanego z pracą oraz wykazują większe zaangażowanie zawodowe⁸¹.

Znaczenie umiejętności interpersonalnych w przywództwie jest szczególnie widoczne w badaniach dotyczących liderów działających w międzynarodowym kontekście. Według Ang i Van Dyne (2008), kulturowa inteligencja (CQ)

⁷⁸ Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Books.

⁷⁹ Northouse P.G. (2008), *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications.

⁸⁰ De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. (2008), *Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis*, w: C.K.W. De Dreu, M.J. Gelfand (red.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, s. 3–54, 2008.

⁸¹ Nielsen K., Yarker J., Randall R., Munir F. (2009), *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*, „International Journal of Nursing Studies”, 46 (9), s. 1236–1244.

– zdolność do efektywnego funkcjonowania i komunikowania się z osobami o różnych tłach kulturowych – jest coraz częściej uważana za kluczowy czynnik sukcesu liderów na globalnym rynku⁸². Liderzy z wysokim poziomem CQ potrafią lepiej rozumieć potrzeby, oczekiwania i wartości pracowników o różnych tłach kulturowych, co prowadzi do lepszego zarządzania zasobami ludzkimi oraz osiągania lepszych wyników biznesowych⁸³.

W kontekście transformacji cyfrowej, której celem jest zastosowanie nowych technologii w celu optymalizacji procesów biznesowych, umiejętności interpersonalne przywódców nabierają szczególnego znaczenia. W miarę jak organizacje zaczynają wdrażać zaawansowane rozwiązania technologiczne, takie jak sztuczna inteligencja, automatyzacja czy uczenie maszynowe, rola liderów w zarządzaniu zmianą i wspieraniu pracowników w adaptacji do nowego środowiska pracy staje się kluczowa⁸⁴. Przywódcy muszą posiadać umiejętności, które pozwolą im zrozumieć i docenić wpływ technologii na ich organizacje oraz na ich zespoły. Wymaga to nie tylko wiedzy technicznej, ale także zdolności do komunikowania się z pracownikami na różnych poziomach hierarchii i z różnymi specjalizacjami.

Liderzy, którzy potrafią wykazać się empatią, umiejętnościami słuchania i rozumienia potrzeb swoich pracowników, mogą skuteczniej radzić sobie z zarządzaniem zmianą oraz utrzymaniem zaangażowania i lojalności swoich zespołów w czasach transformacji cyfrowej. Ponadto, zdolność do szybkiego adaptowania się do zmieniających się warunków oraz otwartość na innowacje są niezbędne, aby skutecznie wdrażać i wprowadzać nowe technologie. W miarę wzrostu wykorzystywania technologii cyfrowych rośnie również potrzeba kształcenia liderów w obszarach związanych z cyberbezpieczeństwem oraz prywatnością danych⁸⁵. Umiejętności interpersonalne są istotne dla liderów, którzy muszą wdrażać i egzekwować zasady ochrony danych, zarówno wewnętrznie, jak i w relacjach z partnerami zewnętrznymi. Budowanie zaufania wewnętrznego

⁸² Ang S., Van Dyne L. (2008), *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*, w: S. Ang, L. Van Dyne (red.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, s. 3–15.

⁸³ Rockstuhl T., Seiler S., Ang S., Van Dyne L., Annen H. (2011), *Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world*, „Journal of Social Issues”, 67 (4), s. 825–840.

⁸⁴ Vial G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, „Journal of Strategic Information Systems”, 28 (2), s. 118–144.

⁸⁵ Taneja S. (2017), *Cybersecurity: Challenges for the leadership of companies in the digital age*, „Journal of Business and Management”, 19 (2), s. 40–47.

i zewnętrznego w odniesieniu do cyberbezpieczeństwa jest kluczowe dla sukcesu transformacji cyfrowej⁸⁶.

Warto również zauważyć, że liderzy, którzy posiadają silnie rozwinięte umiejętności interpersonalne, mogą być bardziej skłonni do współpracy i współtworzenia z pracownikami oraz innymi interesariuszami, co może przyczynić się do osiągnięcia lepszych wyników podczas transformacji cyfrowej. W sytuacjach, gdy transformacja cyfrowa wprowadza zmiany w strukturach organizacyjnych, zwiększa się również znaczenie umiejętności liderów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W miarę jak rola pracowników ewoluuje, liderzy muszą być w stanie identyfikować i rozwijać talenty, które będą niezbędne dla przyszłości organizacji, a także wspierać rozwój kompetencji cyfrowych w swoich zespołach⁸⁷.

Badania sugerują również, że umiejętności interpersonalne przywódców mogą wpływać na sposób, w jaki organizacje podejmują decyzje dotyczące inwestycji w technologie cyfrowe. Liderzy, którzy potrafią skutecznie komunikować się z innymi interesariuszami, takimi jak inwestorzy, dostawcy technologii czy partnerzy biznesowi, są bardziej skłonni do identyfikowania możliwości, które mogą przynieść wartość dodaną dla ich organizacji⁸⁸.

Ostatecznie, w erze transformacji cyfrowej, liderzy muszą równoważyć korzyści wynikające z innowacji technologicznych z wpływem tych zmian na ludzi i organizacje. Umiejętności interpersonalne, takie jak empatia, komunikacja i zarządzanie zmianą, są niezbędne, aby osiągnąć tę równowagę i zapewnić długotrwały sukces organizacji w coraz bardziej zglobalizowanym i konkurencyjnym świecie.

Zdolności analityczne

Współczesne badania nad przywództwem zwracają uwagę na różnorodne cechy, które mogą wpływać na sukces liderów w organizacjach. Jednym z kluczowych aspektów, który został zidentyfikowany jako istotny predyktor sukcesu, są zdolności analityczne przywódcy. Sternberg (2003) definiuje umiejętności analityczne jako zdolność do rozumowania, analizowania informacji, rozwią-

⁸⁶ Sloane M., Anderson C. (2019), *A Framework for Trustworthy Cyber Security Leadership*, „The Journal of Information Warfare”, 18 (4), s. 12–27.

⁸⁷ Bunker K., Wakefield M. (2016), *Leading the agile organization: Developing the digital-ready leader*, „Development and Learning in Organizations: An International Journal”, 30 (6), s. 16–19.

⁸⁸ Berman S.J. (2012), *Digital transformation: Opportunities to create new business models*, „Strategy & Leadership”, 40 (2), s. 16–24.

zywania problemów, a także oceny i krytycznego myślenia⁸⁹. W kontekście przywództwa, zdolności analityczne odnoszą się do umiejętności lidera, by przewidywać konsekwencje swoich decyzji, interpretować sygnały rynkowe oraz podejmować właściwe działania⁹⁰. W ostatnich latach liczba badań nad tym zagadnieniem wzrosła, co pozwala na lepsze zrozumienie roli zdolności analitycznych w kontekście sukcesu przywódcy. W literaturze naukowej można znaleźć wiele badań, które potwierdzają znaczenie zdolności analitycznych w efektywnym przywództwie. Liderzy z wyższymi zdolnościami analitycznymi osiągają lepsze wyniki w pracy i są postrzegani jako bardziej skuteczni przez swoich podwładnych⁹¹. Zdolności te mają bezpośredni wpływ na sukces liderów, zarówno w kontekście organizacyjnym, jak i rynkowym⁹².

Analityczny umysł może wpływać na sposób, w jaki liderzy podejmują decyzje i zarządzają zespołami, częściej bowiem podejmują oni decyzje oparte na danych, co prowadzi do lepszych wyników dla organizacji⁹³. Warto zauważyć, że nie wszystkie badania wykazują jednoznaczny związek między zdolnościami analitycznymi a sukcesem lidera. W niektórych przypadkach wyniki badań są sprzeczne lub niejasne. Na przykład badanie przeprowadzone przez Hunter'a, Bedell-Avers'a, Mumforda (2007) sugeruje, że zdolności analityczne mają mniejszy wpływ na sukces lidera niż inne cechy, takie jak inteligencja emocjonalna czy umiejętności interpersonalne⁹⁴.

Innym istotnym aspektem, który warto uwzględnić, jest złożoność zadań, które przywódca musi wykonywać. Zdolności analityczne są szczególnie istotne dla sukcesu lidera w sytuacjach, gdy wymagane są zaawansowane umiejętności

⁸⁹ Sternberg R.J. (1994), *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*, Cambridge University Press.

⁹⁰ Mingotaud F. (1994), *Sprawny kierownik – techniki osiągania sukcesów*, s. 21–22; 75–79, Poltext.

⁹¹ Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A. (2000), *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, „The Leadership Quarterly”, 11 (1), s. 11–35.

⁹² Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders W.G. (2004), *Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management”, 30 (6), s. 749–778.

⁹³ Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review”, 9 (2), s. 193–206.

⁹⁴ Hunter S.T., Bedell-Avers K.E., Mumford M.D. (2007), *The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies*, „The Leadership Quarterly”, 18 (5), s. 435–446.

rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji⁹⁵. W takich przypadkach, zdolności analityczne mogą być ważniejsze niż inne cechy, takie jak charyzma czy zdolności komunikacyjne. Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, można zauważyć, że rola zdolności analitycznych w sukcesie przywódcy jest złożona i zależy od wielu czynników. Warto również zwrócić uwagę na rosnącą popularność podejścia opartego na danych w zarządzaniu organizacjami. W takim kontekście, zdolności analityczne lidera mogą być jeszcze bardziej istotne dla osiągnięcia sukcesu, ponieważ pozwala na lepsze zrozumienie otoczenia organizacji, identyfikację trendów oraz skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe⁹⁶.

Zdolności analityczne nie są wrodzone, lecz mogą być efektywnie rozwijane i udoskonalane w wyniku szkoleń, warsztatów czy innych form edukacji. Specjalistyczne szkolenia z zakresu analizy danych prowadzą do znaczącego wzrostu zdolności analitycznych liderów⁹⁷.

Podsumowując, zdolności analityczne są istotnym predyktorem sukcesu przywódcy, choć ich rola może być różna w zależności od kontekstu, złożoności zadań oraz innych cech przywódczych. W świetle rosnącej popularności podejścia opartego na danych w zarządzaniu organizacjami, zdolności analityczne liderów mogą być coraz bardziej istotne dla osiągnięcia sukcesu.

W otoczeniu cyfrowego postępu, liderzy muszą być w stanie efektywnie analizować i wykorzystywać dane, aby podejmować strategiczne decyzje, dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych. Przywódcy, którzy posiadają umiejętności analityczne oraz są otwarci na innowacje i technologie, mają większe szanse na skuteczną realizację procesów transformacji cyfrowej w swoich organizacjach⁹⁸. Ponadto, zdolności analityczne liderów są kluczowe dla identyfikacji i oceny wartości biznesowej wynikającej z inwestycji w nowe technologie oraz dla skutecznego zarządzania zmianą⁹⁹. W związku z tym, w kontekście transformacji cyfrowej, zdolności te powinny być jeszcze bardziej

⁹⁵ Kozłowski S.W.J., Ilgen D.R. (2006), *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, „Psychological Science in the Public Interest”, 7 (3), s. 77–124.

⁹⁶ Skrzypek E. (2016), *Organizacje oparte na wiedzy w warunkach nowej gospodarki*, s. 11–25, Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

⁹⁷ Arthur W.Jr., Bennett W.Jr., Edens P.S., Bell S.T. (2003), *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*, „Journal of Applied Psychology”, 88 (2), s. 234–245.

⁹⁸ Bughin J., Hazan E. (2017), *The case for digital reinvention*, „McKinsey Quarterly”, 3, s. 27–39.

⁹⁹ Matt C., Hess T., Benlian A. (2015), *Digital transformation strategies*, „Business & Information Systems Engineering”, 57 (5), s. 339–343.

doceniane i rozwijane. Organizacje powinny inwestować w szkolenia i programy rozwojowe, które pomogą liderom zrozumieć i wykorzystać potencjał nowych technologii oraz podejmować decyzje oparte na danych¹⁰⁰. W ten sposób zdolności analityczne liderów mogą przyczynić się do przyspieszenia procesów transformacji cyfrowej oraz osiągnięcia długoterminowego sukcesu organizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę, że transformacja cyfrowa to proces dynamiczny i wymagający ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków. Dlatego też, liderzy organizacji powinni być świadomi, że wymienione psychologiczne wyznaczniki sukcesu to jedynie fundamenty, na których mogą budować swoją skuteczność. Liderzy muszą też być elastyczni i otwarci na zmiany, by być w stanie dostosować się do nowych sytuacji i wyzwań.

Konkluzja

W miarę jak przyspieszał postęp technologiczny, liderzy w organizacjach musieli przystosować się do nowych wyzwań i zmienić swoje podejście do zarządzania zespołami. W przeszłości, gdy postęp nie był tak zauważalny, liderzy mogli skupiać się na twardych kompetencjach i technicznym *know-how*. Współczesny świat wymaga jednak od liderów nie tylko wiedzy technicznej, ale także wysokiej inteligencji emocjonalnej, kreatywności, umiejętności interpersonalnych oraz zdolności analitycznych. Organizacje powinny inwestować w rozwój tych umiejętności w celu poprawy efektywności przywództwa, zarówno na szczeblu indywidualnym, jak i zespołowym. W miarę jak technologia będzie się rozwijać, tak samo muszą rozwijać się umiejętności i kompetencje liderów, aby sprostać wyzwaniom przyszłości.

Porównując obecne podejścia liderów do tych stosowanych w przeszłości, gdy postęp technologiczny nie był tak zauważalny, można zaobserwować, jak wiele zmian musiało zajść w podejściu liderów, aby mogli oni nadążyć za postępem i rozwojem. Wprowadzenie nowych technologii oraz świadomość roli miękkich kompetencji w zarządzaniu zespołami wymagało od nich większej elastyczności i otwartości na zmiany. Zmiana w podejściu do pracowników, polegająca na szanowaniu i docenianiu ich wkładu w życie organizacji, pozwala na budowanie silnych, zaangażowanych zespołów. Sukces przywódców opiera się teraz na zdolności do nawiązania głębokich więzi z członkami zespołu,

¹⁰⁰ Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. (2013), *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*, „MIS Quarterly”, 37 (2), s. 471–482.

rozumienia ich potrzeb i aspiracji, a także na elastyczności w dostosowywaniu się do szybko zmieniającego się środowiska.

Nadzwyczaj istotna jest kompatybilność umiejętności interpersonalnych z wiedzą techniczną w kontekście przyspieszonej transformacji cyfrowej. Współcześni liderzy muszą być nie tylko zdolni do śledzenia najnowszych trendów i innowacji technologicznych, ale także do kształtowania kultury organizacyjnej, która promuje zaangażowanie, innowacyjność i współpracę.

Sprostanie wymogom współczesnego świata stawia przed liderami konieczność bycia na bieżąco z postępami technologicznymi oraz wiedzy, jak w pełni wykorzystać potencjał narzędzi cyfrowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi i procesami biznesowymi. Ważne jest, aby wiedza ta była przekazywana w całej organizacji, w celu osiągnięcia jak największego stopnia transformacji cyfrowej. Transformacja cyfrowa to proces dynamiczny i wymagający ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków.

W dobie postępującej transformacji cyfrowej liderzy organizacji powinni być świadomi, że wymienione psychologiczne wyznaczniki sukcesu, takie jak inteligencja emocjonalna, zdolność do pracy zespołowej, czy umiejętność efektywnego zarządzania stresem, to jedynie fundamenty, na których mogą budować swoją skuteczność. W miarę jak otaczający świat ewoluuje, liderzy muszą być elastyczni i otwarci na zmiany, by być w stanie dostosować się do nowych sytuacji i wyzwań. W obliczu postępujących zmian, psychologiczne predyktory sukcesu mogą ulegać zmianom. Dlatego ważne jest monitorowanie najnowszych badań naukowych i prowadzenie własnych analiz wewnętrznych, które mogą pomóc organizacjom w identyfikacji i rozwijaniu kluczowych kompetencji wśród liderów oraz zespołów.

BIBLIOGRAFIA

- Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*, Westview Press.
- Ancona D.G., Caldwell D.F. (1992), *Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams*, „Administrative Science Quarterly”, 37 (4).
- Ang S., Van Dyne L. (2008), *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*, w: S. Ang, L. Van Dyne (red.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*.
- Arthur W. Jr., Bennett W. Jr., Edens P.S., Bell S.T. (2003), *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*, „Journal of Applied Psychology”, 88 (2).
- Bar-On R. (2006), *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*, „Psicothema”, 18.

- Barrick M.R., Mount M.K. (1991), *The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*, „Personnel Psychology”, 44 (1).
- Bass B.M., Riggio R.E. (2006), *Transformational leadership*, Psychology Press.
- Baumeister R.F., Vohs K.D. (2007), *Self-regulation, ego depletion, and motivation*, „Social and Personality Psychology Compass”, 1 (1).
- Berman S.J. (2012), *Digital transformation: Opportunities to create new business models*, „Strategy & Leadership”, 40 (2).
- Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. (2013), *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*, „MIS Quarterly”, 37 (2).
- Bono J.E., & Judge T.A. (2004), *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 89(5).
- Bughin J., Hazan E. (2017), *The case for digital reinvention*, „McKinsey Quarterly”, 3.
- Bunker K., Wakefield M. (2016), *Leading the agile organization: Developing the digital-ready leader*, „Development and Learning in Organizations: An International Journal”, 30 (6).
- Cabello R., Fernández-Berrocal P., Aluja A. (2016), *The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior*, w: J.M. Brown, *Leadership in the 21st century*, Nova Science Publishers.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders W.G. (2004), *Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management”, 30 (6).
- Carsten M.K., Uhl-Bien M., West B.J., Patera J.L., McGregor R. (2010), *Exploring social constructions of followership: A qualitative study*, „The Leadership Quarterly”, 21 (3).
- Carver C.S., Scheier M.F. (2001), *On the Self-Regulation of Behavior*, Cambridge University Press.
- Cascio W.F., Montealegre R. (2020), *Leading in the Digital Age: Essential Skills and Strategies for Managing Remote Teams*, „Business Horizons”, 63 (6).
- Clarke N. (2010), *Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes*, „Team Performance Management”, 16 (1/2).
- Cropanzano R., Howes J.C., Grandey A.A., Toth P. (2017), *The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress*, „Journal of Organizational Behavior”, 18 (2).
- Cross R., Parker A. (2004), *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Czarnecki L. (2011), *Biznes po prostu*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- De Dreu C.K.W., Gelfand M.J. (2008), *Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis*, w: C.K.W. De Dreu, M.J. Gelfand (red.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, 2008.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000), *The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry”, 11 (4).

- Den Hartog D.N., Koopman P.L. (2001), *Leadership in organizations*, w: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Vol. 2.
- Derks D., Fischer A.H., Bos A.E.R. (2008), *The role of emotion in computer-mediated communication: A review*, „Computers in Human Behavior”, 24 (3).
- Downes S. (2007), *An introduction to connective knowledge*, w: T. Hug (red.), *Media, knowledge & education – Exploring new spaces, relations and dynamics in digital media ecologies*, Innsbruck: Innsbruck University Press.
- Drucker P. (2011), *The age of social transformation*, „The Atlantic Monthly”, 274 (5).
- Fiedler F.E. (2006), *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*, w: J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, C.A. Schriesheim, *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Gardner H. (1985), *The mind's new science: A history of the cognitive revolution*, New York: Basic Books.
- Gardner W.L., Fischer D., Hunt J.G. (2010), *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*, „The Leadership Quarterly”, 21 (3).
- George J.M. (2000), *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*, „Human Relations”, 53 (8).
- Ghiță S., Grecu G.M., Popa I. (2018), *The impact of emotional intelligence on leadership performance in the digital age*, „Management Dynamics in the Knowledge Economy”, 6 (3).
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Goleman D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
- Grant A.M. (2017), *The third generation of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice”, 10 (1).
- Groves K.S., Vance C.M., Paik Y. (2008), *Linking linear/nonlinear thinking style balance and managerial ethical decision-making*, „Journal of Business Ethics”, 80 (2).
- Gunkel M., Schlaegel C., Taras V. (2016), *Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study*, „Journal of World Business”, 51 (4).
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review”, 9 (2).
- Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H. (1998), *The hidden traps in decision making*, „Harvard Business Review”, 76 (5).
- Hannah S.T., Avolio B.J., Walumbwa F.O. (2011), *Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors*, „Business Ethics Quarterly”, 21 (4).
- Hannah S.T., Balthazard P.A., Waldman D.A., Jennings P.L., Thatcher R.W. (2011), *The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making*, „Journal of Applied Psychology”, 96 (4).

- Hooijberg R., Hunt J.G., Dodge G.E. (1997), *Leadership complexity and development of the leaderplex model*, „Journal of Management”, 23 (3).
- House R.J., Aditya R.N. (1997), *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*, „Journal of Management”, 23 (3).
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publications.
- Hunter S.T., Bedell-Avers K.E., Mumford M.D. (2007), *The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies*, „The Leadership Quarterly”, 18 (5).
- Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. (2002), *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*, „Journal of Applied Psychology”, 87 (4).
- Judge T.A., Bono J.E. (2000), *Five-factor model of personality and transformational leadership*, „Journal of Applied Psychology”, 85 (5).
- Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015), *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kania S. (2015), *Przywódca jako kreator zmian w organizacji*, „Management Forum”, vol. 3, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kearney S., Greenan K. (2020), *Effective Leadership Communication in the Digital Age: Strategies for Maximizing Remote Team Collaboration and Engagement*, „International Journal of Business Communication”, 57 (4), s. 489–508.
- Kociszewska-Panaszek M., Panaszak A. (2010), *Przywództwo w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 11, z. 13 Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą.
- Koman E.S., Wolff S.B. (2008), *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance*, „Journal of Management Development”, 27 (1).
- Kopertyńska M.W. (2015), *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Przegląd Prawa i Administracji”, 103, s. 253–261.
- Korzeniowski L.F. (2011), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R. (2006), *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, „Psychological Science in the Public Interest”, 7 (3).
- Kraczla M. (2017), *Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii wielkiej piątki*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, z. 105.
- Locke E.A., Latham G.P. (2006), *New directions in goal-setting theory*, „Current Directions in Psychological Science”, 15 (5).
- Mainemelis C., Kark R., Epitropaki O. (2015), *Creative leadership: A multi-context conceptualization*, „The Academy of Management Annals”, 9 (1).

- Matt C., Hess T., Benlian A. (2015), *Digital transformation strategies*, „Business & Information Systems Engineering”, 57 (5).
- Mayer J.D., Salovey P. (1997), *What is emotional intelligence?*, w: P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), „Emotional development and emotional intelligence: educational implications”, New York: Basic Books.
- Mazurek-Kucharska B. (2006), *Kompetencje i osobowość efektywnego przywódcy (Competence and personality of an effective leader)*, w: T. Rostkowski (red.), „Rozwój kompetencji przywódczych w Polsce. Raport z badań”, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins C.L. (1989), *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, 74 (3).
- Mingotaud F. (1994), *Sprawny kierownik – techniki osiągnięcia sukcesów*, Warszawa: Poltext.
- Mumford M.D., Licuanan B. (2004), *Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions*, „The Leadership Quarterly”, 15 (1).
- Mumford M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O., Fleishman E.A. (2000), *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, „The Leadership Quarterly”, 11 (1).
- Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. (2017), *Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world*, „MIS Quarterly”, 41 (1).
- Neubert M.J., Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., Roberts J.A. (2008), *Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior*, „Journal of Applied Psychology”, 93 (6).
- Nielsen K., Yarker J., Randall R., Munir F. (2009), *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*, „International Journal of Nursing Studies”, 46 (9).
- Northouse P.G. (2008), *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications.
- Palmer B., Walls M., Burgess Z., Stough C. (2001), *Emotional intelligence and effective leadership*, „Leadership & Organization Development Journal”, 22 (1).
- Patterson S.E. (2008), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, w: Goleman D., Boyatzis R., McKee A., „Journal of Applied Christian Leadership”, Vol. 2: No. 2.
- Riggio R.E., Reichard R.J. (2008), *The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach*, „Journal of Managerial Psychology”, 23 (2).
- Rockstuhl T., Seiler S., Ang S., Van Dyne L., Annen H. (2011), *Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ)*

- on cross-border leadership effectiveness in a globalized world, „Journal of Social Issues”, 67 (4).
- Rosete D., Ciarrochi J. (2005), *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, „Leadership & Organization Development Journal”, 26 (5).
- Salovey P., Mayer J.D. (1990), *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition and Personality”, 9 (3).
- Schaubroeck J., Lam S.S., Cha S.E. (2007), *Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance*, „Journal of Applied Psychology”, 92 (4).
- Siemens G. (2005), *Connectivism: A learning theory for the digital age*, „International Journal of Instructional Technology and Distance Learning”, 2 (1).
- Skrzypek E. (2016), *Organizacje oparte na wiedzy w warunkach nowej gospodarki*, Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Sloane M., Anderson C. (2019), *A Framework for Trustworthy Cyber Security Leadership*, „The Journal of Information Warfare”, 18 (4).
- Sternberg R.J. (2003), *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*, Cambridge University Press.
- Taneja S. (2017), *Cybersecurity: Challenges for the leadership of companies in the digital age*, „Journal of Business and Management”, 19 (2).
- Tangney J.P., Baumeister R.F., Boone A.L. (2004), *High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success*, „Journal of Personality”, 72 (2).
- Taylor S., Johnson L. (2021), *Digital technologies and leadership: Embracing AI and knowledge management systems for effective team management*, „Journal of Digital Innovation”, 5 (2).
- Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Tumbas S., Berente N., vom Brocke J. (2018), *Digital innovation and the becoming of an organizational identity*, „The Information Society”, 34 (4).
- Uhl-Bien M., Riggio R.E., Lowe K.B., Carsten M.K. (2014), *Followership theory: A review and research agenda*, „The Leadership Quarterly”, 25 (1).
- Van Knippenberg D., Sitkin S.B. (2013), *A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?*, „The Academy of Management Annals”, 7 (1).
- Van Rooy D.L., Viswesvaran C. (2004), *Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net*, „Journal of Vocational Behavior”, 65 (1).
- Van Vugt M., Hogan R., Kaiser R.B. (2008), *Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past*, „American Psychologist”, 63 (3).

- Vial G. (2019), *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, „The Journal of Strategic Information Systems”, 28 (2).
- Vroom V.H., Jago A.G. (2007), *The role of the situation in leadership*, „American Psychologist”, 62 (1).
- Westerman G., Calm jane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. (2011), *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Winkler R. (2003), *Teoretyczne modele uwarunkowa  efektywno ci mened era*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 597.
- Zaccaro S.J., Kemp C., Bader P. (2004), *Leader traits and attributes. The nature of leadership*, w: J. Antonakis, A. Cianciolo, R. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

STRESZCZENIE

W dobie szybko postępującego rozwoju technologii rola lidero w staje się coraz bardziej kluczowa dla sukcesu organizacji. Wymagane kompetencje, takie jak inteligencja emocjonalna, kreatywność, zdolności analityczne czy umiejętności interpersonalne, nabierają coraz większego znaczenia. Niniejszy artyku l skupia się na analizie wpływu kognitywizmu i kolektywizmu na rolę lidera oraz na badaniu psychologicznych predyktoro w sukcesu, takich jak inteligencja emocjonalna, osobowość, kreatywność, motywacja, umiejętności interpersonalne i zdolności analityczne. Osoby pretendujące do roli lidera powinny inwestować w rozwój tych umiejętności, aby poprawi  efektywność przywodztwa na szczeblu indywidualnym i zespołowym. Wraz z rozwojem technologii liderzy muszą również rozwija  swoje kompetencje, aby sprostać wyzwaniom przysz ci. Wiedza na ten temat może pomóc w przysz ci w wy laniu lidero w, którzy b d  zdolni do pomyślnego prowadzenia organizacji przez okres dynamicznych zmian, zachowując jednocześnie poczucie wspólnoty i zaangażowania pracowników.

Podkreślenie roli dobrze rozwiniętych umiejętności interpersonalnych i społecznych lidero w w kontekście szybkiego postępu technologicznego jest niezbędne dla zrozumienia wyzwań, jakim muszą sprostać współczesne organizacje. Wiedza na ten temat może pomóc w przysz ci w wy laniu lidero w, którzy b d  zdolni do pomyślnego prowadzenia organizacji przez okres dynamicznych zmian, zachowując jednocześnie poczucie wspólnoty i zaangażowania pracowników.

SŁOWA KLUCZOWE: kognitywizm, kolektywizm, inteligencja emocjonalna, osobowo  , motywacja, transformacja cyfrowa

SUMMARY

In the era of rapidly progressing technological development, the role of leaders is becoming increasingly crucial for the success of organizations. Required competencies, such as emotional intelligence, creativity, analytical skills, and interpersonal abilities, are gaining greater importance. This study focuses on the analysis of the influence of cognitivism and connectivism on the role of a leader and the examination of psychological predictors of success, such as emotional intelligence, personality, creativity, motivation, interpersonal skills, and analytical abilities. Modern organizations should invest in the development of these skills to improve leadership effectiveness at both the individual and team levels. As technology evolves, leaders must also develop their competencies to meet the challenges of the future. Knowledge on this subject can help in the future in identifying leaders who will be capable of successfully guiding organizations through periods of dynamic change while maintaining a sense of community and employee engagement.

Emphasizing the role of leaders' well-developed interpersonal and social skills in the context of rapid technological progress is essential to understanding the challenges that modern organizations must meet. Knowing this can help in the future, in selecting leaders who will be able to successfully lead the organization through a period of dynamic change, while maintaining a sense of community and employee involvement.

KEYWORDS: cognitivism, collectivism, emotional intelligence, personality, motivation, digital transformation

KATARZYNA POTACZAŁA-PERZ – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
MARCIN PERZ – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Pedagogika / Pedagogy

Przysłano do redakcji / Received: 4.10.2023

Data akceptacji do publikacji / Accepted: 15.12.2023