

PAWEŁ KORZYŃSKI

PRZYWÓDZTWO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI



poltext

Spis treści

WSTĘP	9
Rozdział 1. ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACJI, ICH WPŁYW NA PRZYWÓDZTWO	21
1.1. Czynniki technologiczne – nowe technologie jako narzędzie liderów	22
1.2. Czynniki ekonomiczne – zmiana potencjału gospodarczego poszczególnych krajów, inflacja i masowe zwolnienia	27
1.3. Czynniki społeczne – praca zdalna, nietypowe formy zatrudnienia i zmiany pokoleniowe	31
1.4. Czynniki polityczne i prawne – nacjonalizm gospodarczy, niestabilność polityczna, sankcje gospodarcze i trendy regulacyjne	35
1.5. Czynniki środowiskowe i prawne – katastrofy naturalne i regulacje środowiskowe	39
Rozdział 2. EWOLUCJA GŁÓWNYCH TEORII PRZYWÓDZTWA ORAZ KONCEPCJE DODATKOWE	43
2.1. Teoria cech	43
2.2. Teoria przywództwa sytuacyjnego	48
2.3. Teoria przywództwa transformacyjnego	53
2.4. Teoria przywództwa autentycznego	56
2.5. Teoria ograniczonego przywództwa	59
2.6. Ewolucja głównych teorii przywództwa	61

2.7. Konceptje przywództwa odnoszące się do warunków niepewności	62
2.7.1. Przywództwo przedsiębiorcze	62
2.7.2. Przywództwo elastyczne	64
2.7.3. Przywództwo oburęczne	65
2.7.4. Przywództwo zwinne	66
2.7.5. Przywództwo adaptacyjne	67
2.7.6. Przywództwo rezylienne	68
2.7.7. E-przywództwo, przywództwo cyfrowe, algorytmiczne i przywództwo wspierane przez sztuczną inteligencję	70
2.8. Inne współczesne konceptje przywództwa	71
2.8.1. Przywództwo służebne	72
2.8.2. Przywództwo etyczne	73
2.8.3. Przywództwo inkluzywne	75
2.8.4. Przywództwo zielone	76
2.8.5. Przywództwo zrównoważone	77
2.8.6. Przywództwo empatyczne	78
2.9. Przywództwo scentralizowane i zdecentralizowane	79
2.9.1. Przywództwo scentralizowane	80
2.9.2. Przywództwo zdecentralizowane	86
2.10. Potrzeba nowej koncepcji przywództwa	93

Rozdział 3. ZAŁOŻENIA I METODYKA BADANIA	97
3.1. Problem badawczy, pytania badawcze i cele	97
3.2. Uzasadnienie badania jakościowego w zakresie przywództwa w start-upach	99
3.3. Metody zbierania i analizy danych, triangulacja	100
3.4. Dobór próby	101
3.5. Procedura badawcza	105
3.6. Analiza danych	106
3.7. Środowisko badania – start-upy w Polsce na tle Stanów Zjednoczonych i Europy	110
3.8. Schemat prezentacji wyników	115

Rozdział 4. WYNIKI BADANIA: KULTURA START-UPÓW	117
4.1. Odpowiedzialna decyzyjność	117
4.1.1. Konieczność podejmowania trudnych decyzji	119
4.1.2. Dźwiganie brzemienia odpowiedzialności	122
4.2. Odważna współpraca	126
4.2.1. Duch zespołu	128
4.2.2. Skakanie na głęboką wodę	134
4.3. Szybkość w działaniu, wytrwałość w relacjach	141
4.3.1. Regularne flirtowanie z interesariuszami	142
4.3.2. Szybcy i zwinni	146
4.4. Techno-folklor	150
4.4.1. Elastyczność i prestiż ponad tytułem i hierarchią	152
4.4.2. Komunikacja w języku technologicznym	157
Rozdział 5. WYNIKI BADANIA: KOMPETENCJE LIDERÓW I PRZYWÓDZTWO	163
5.1. Kompetencje przywódcze	163
5.1.1. Kompetencje strategiczne	163
5.1.2. Kompetencje interpersonalne	175
5.1.3. Kompetencje osobiste	184
5.2. Przywództwo refrakcyjne	193
5.2.1. Dyspersja przywództwa	195
5.2.2. Refrakcja przywództwa	206
Rozdział 6. WYNIKI BADANIA W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU	219
6.1. Kultura organizacyjna start-upów	219
6.1.1. Podstawowe założenia	223
6.1.2. Normy i wartości	228
6.1.3. Artefakty	231
6.2. Kompetencje przywódcze	233
6.3. Przywództwo refrakcyjne	239

Rozdział 7. KONCEPCJA PRZYWÓDZTWA W START-UPACH	249
7.1. Model przywództwa refrakcyjnego	249
7.2. Implikacje teoretyczne	253
7.2.1. Implikacje dotyczące kultury organizacyjnej	253
7.2.2. Implikacje dotyczące kompetencji przywódczych	255
7.2.3. Implikacje dotyczące przywództwa	256
7.3. Implikacje praktyczne	258
7.3.1. Implikacje dla organizacji	258
7.3.2. Implikacje dla liderów i osób aspirujących do funkcji liderek	259
7.3.3. Implikacje dla edukacji	261
ZAKOŃCZENIE	263
Bibliografia	275
Spis tabel	323
Spis rysunków	327

Wstęp

W ostatnich dekadach świat zmagał się z licznymi kryzysami, które wystawiły na próbę tradycyjne modele przywództwa. Polska również nie była wyjątkiem. Od klęsk żywiołowych po konflikty zbrojne – każdy z tych kryzysów ujawniał pewne braki w dotychczasowych koncepcjach zarządzania i przywództwa.

Jednym z ostatnich wydarzeń, które pokazało ograniczenia klasycznych modeli przywództwa, była powódź w Polsce w 2024 roku. Kataklyzm nie tylko wymusił szybkie działania i decyzje, lecz także spowodował, że powstały zupełnie nowe centra przywódcze. W czasie powodzi okazało się, że nie wystarczy jeden centralny lider koordynujący sytuację. Bardziej sprawdziło się przywództwo rozproszone na wiele jednostek. Sztaby kryzysowe musiały szybko delegować zadania, a przywództwo rozprzestrzeniło się na różne osoby i organizacje, które wykazały się elastycznością i zdolnością do podejmowania natychmiastowych działań (Braszka, 2024; Pawlak, 2024). Te nowe ośrodki przywództwa świadczą o tym, że w sytuacjach kryzysowych liderzy muszą bardziej polegać na współdzieleniu funkcji przywódczej niż na koncentracji przywództwa w jednej osobie.

Podobnie, podczas wojny na Ukrainie, Polska stanęła przed kryzysem związanym z koniecznością nagłej pomocy ludności masowo uciekającej z terenów zagrożonych wojną. Ta sytuacja wymagała uruchomienia wielu liderów inicjujących i koordynujących działania w różnych miejscach jednocześnie. Chociaż istnieją pewne ogólne ramy działania

na szczeblu krajowym, to jednak lokalne inicjatywy, stowarzyszenia i fundacje odegrały kluczową rolę w niesieniu pomocy (Infor, 2022; Sroczyńska, 2023). W tym wypadku również dotychczasowe koncepcje przywództwa nie wyjaśniały podejmowanych działań, gdzie odpowiedzialność była dzielona między wielu liderów, którzy działali elastycznie, zmieniając sposoby pomocy uchodźcom.

Oprócz poważnych kryzysów, takich jak powódź w Polsce czy wojna na Ukrainie, które wyraźnie ujawniają braki tradycyjnych, scentralizowanych koncepcji przywództwa, mamy do czynienia z szeregiem innych, równie istotnych zmian w otoczeniu biznesowym.

Warto zaznaczyć, że powyższe przykłady dotyczą sytuacji kryzysowych spoza świata biznesu, jednak ich znaczenie polega na ukazaniu potrzeby innego podejścia do przywództwa, które staje się istotne także w kontekście biznesowym.

Szczególnie interesującym przedmiotem analizy, który jest też tematem niniejszej książki, są start-upy. Podmioty te charakteryzują się dużą dynamiką działania i niepewnością co do utrzymania działalności, co powoduje, że stanowią odpowiedni kontekst do badania nowoczesnych modeli przywództwa.

W świecie biznesu również coraz częściej zdarzają się sytuacje nieprzewidywalne, które zmieniają rzeczywistość organizacji. Przykładem może być nagłe pojawienie się narzędzia Deepseek, nowego modelu AI, który wstrząsnął rynkiem sztucznej inteligencji, ujawniając, że firmy mogą przeinwestowywać w kosztowne systemy AI, które nie wymagają aż tak dużych nakładów finansowych. Deepseek pokazał, że rozwój modeli AI może być tańszy i bardziej efektywny, niż dotychczas zakładano, co zmieniło dynamikę konkurencyjną oraz wpłynęło na strategię firm technologicznych, zmuszając je do rewizji dotychczasowych inwestycji i planów rozwojowych (Mirys, 2025).

Zarówno kryzysy, jak i nagłe zmiany na rynku powodują rosnącą niepewność w zarządzaniu. Organizacje muszą coraz częściej działać w warunkach, w których trudno przewidzieć przyszłe wyzwania, co wymusza na liderach ciągłą adaptację i gotowość do szybkich reakcji na nieprzewidziane okoliczności. Nowe podejście do niepewności widać również w literaturze – niektórzy naukowcy wskazują, iż tradycyjne

teorie zarządzania i ekonomii stają się coraz mniej adekwatne w radzeniu sobie z nieprzewidywalnością przyszłości.

W ostatnim czasie King i Kay (2020) przedstawili koncepcję radykalnej niepewności, w której przyszłe zdarzenia są nie tylko nieznanne, ale wręcz niepoznawalne. Argumentowali, że w takich warunkach nie można polegać na modelach statystycznych, ponieważ nie są one w stanie oddać złożoności i dynamiki rzeczywistości. W miejsce aktywności polegających na przewidywaniu pewnych zdarzeń zaproponowali podejście oparte na intuicji i narracji, które pomagają w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności. Warto dodać, iż teorie związane z niepewnością mają głębokie korzenie w myśli ekonomicznej. Knight (1921) rozróżniał pojęcie ryzyka, które dotyczy możliwości przypisania prawdopodobieństwa wynikom, od niepewności, która oznacza brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa i wiąże się z nieprzewidywalnością przyszłości. Knight wyjaśniał, że zarządzanie w warunkach niepewności wymaga innego podejścia niż w sytuacjach ryzyka, w których można polegać na modelach statystycznych. Z kolei Keynes (1936) odnosił się do fundamentalnej niepewności w kontekście rynków finansowych, wskazując, iż decyzje podejmowane na rynkach są często oparte na subiektywnych oczekiwaniach i nastrojach, co powoduje, że przyszłość jest niemożliwa do przewidzenia na podstawie historycznych danych. Simon (1955) rozszerzył tę dyskusję, wprowadzając koncepcję ograniczonej racjonalności i wskazując, że w warunkach niepewności decydenci częściej opierają się na uproszczonych regułach decyzyjnych (heurystykach) niż na precyzyjnych kalkulacjach. Milliken (1987) wskazała na istotne różnice między niepewnością dotyczącą rodzaju zmian w otoczeniu (stan), niejasnością efektów tych zmian (efekt) oraz brakiem wiedzy o możliwych reakcjach (reakcja), co znacząco wpływa na procesy strategicznego planowania. Arrow (1964) opracował natomiast teorię efektywnej alokacji ryzyka przez rynki finansowe przy pomocy papierów wartościowych uzależnionych od możliwych przyszłych scenariuszy, co pozwala zarządzać ryzykiem nawet przy dużej niepewności co do przyszłych zdarzeń. Tversky i Kahneman (1990) pokazali, że ludzie systematycznie błędnie oceniają prawdopodobieństwa w warunkach niepewności, stosując intuicyjne heurystyki prowadzące do licznych błędów decyzyjnych. Z kolei Gigerenzer i Gaissmaier (2011) dowodzili,

że proste heurystyki mogą być skutecznymi narzędziami decyzyjnymi w realnych, nieprzewidywalnych środowiskach biznesowych, często przewyższając bardziej złożone modele analityczne. Natomiast empiryczne badania podejmowane przez takich naukowców jak Bloom (2009) czy Baker i in. (2016) koncentrowały się na mierzalnych skutkach wzrostu niepewności, pokazując, że rosnąca niepewność makroekonomiczna i polityczna prowadzi do wyraźnego ograniczenia inwestycji oraz zatrudnienia w przedsiębiorstwach, bezpośrednio wpływając na ich wyniki ekonomiczne.

Zastanawiając się nad badaniem przywództwa w warunkach niepewności, należy rozważyć, którzy liderzy biznesowi mają największą styczność z różnorodnymi wydarzeniami kryzysowymi oraz są najbliżej dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym. Analiza literatury dotyczącej start-upów wskazuje, że te podmioty działają w warunkach wysokiej niepewności (Blank, 2013), co wynika z ich specyficznych cech, takich jak ograniczone zasoby, dynamicznie rozwijające się modele biznesowe oraz wysoka wrażliwość na zmiany otoczenia (Teece i in., 2016; Truong, 2024; Zhang i Song, 2024). Start-upy nie dysponują zazwyczaj ugruntowanymi produktami lub usługami, dlatego trudno przewidzieć skuteczność ich działań oraz kierunek dalszego rozwoju, co sprawia, że decyzje podejmowane przez ich liderów są szczególnie narażone na nieprzewidywalność (Jun i in., 2024).

Ponadto start-upy często wprowadzają innowacyjne rozwiązania, działają na rynkach nowych lub szybko ewoluujących, gdzie tradycyjne metody planowania i prognozowania okazują się nieskuteczne (Peng i in., 2020; Wimelius i in., 2023). W konsekwencji zarządzanie start-upem wymaga od liderów stosowania elastycznych strategii, szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków oraz stałej gotowości do zmiany początkowych założeń biznesowych (Amit i in., 2024). Wszystkie te czynniki sprawiają, że start-upy stanowią szczególnie interesujący kontekst do analizy przywództwa w warunkach głębokiej niepewności.

Motywacją autora do napisania niniejszej książki o przywództwie były przede wszystkim trzy powiązane ze sobą kwestie: znaczenie samego tematu, dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnym otoczeniu biznesowym oraz osobista ciekawość badawcza.

Po pierwsze, waga tematu przywództwa jest podkreślana zarówno w literaturze popularnonaukowej, jak i w świecie akademickim. W literaturze popularnonaukowej autorzy pokazują, że skuteczne przywództwo ma kluczowy wpływ na wydajność, rentowność oraz ogólną sytuację organizacji. Na przykład Zenger (2015) podkreślał, że firmy, które rozwijają swoje programy przywódcze, takie jak General Electric, odnotowują stały wzrost wydajności, który przewyższa średnią rynkową. Z kolei Training (2017) wyjaśniał, że słabe przywództwo może prowadzić do straty nawet 10% wydajności, co przekłada się na wielomilionowe koszty dla organizacji. Podobnie Goodbread (2023) wskazywał na znaczenie przywództwa szczególnie wśród przedsiębiorców. W literaturze można znaleźć potwierdzenia związku przywództwa z wydajnością zespołów (Bass i in., 2003), dzieleniem się wiedzą (Srivastava i in., 2006), satysfakcją z pracy (Al Dilby i Farmanesh, 2023) oraz zaangażowaniem pracowników (Yan i in., 2023).

Po drugie, źródłem motywacji do podjęcia tematu przywództwa były też zmiany zachodzące w otoczeniu. Współczesne organizacje działają w dynamicznym środowisku, gdzie tempo zmian jest bezprecedensowe. Niedawne zmiany polityczne, takie jak ponowne objęcie urzędu prezydenta USA przez Donalda Trumpa, wprowadzają nowe regulacje i polityki gospodarcze wpływające na działalność firm na rynku międzynarodowym (Mason i in., 2025). W odniesieniu do zmian ekonomicznych w Europie obserwujemy zmianę potencjału gospodarczego krajów, podczas której kraje dotychczas mniej zamożne wykazują się lepszymi wskaźnikami ekonomicznymi niż kraje uznawane za gospodarczych liderów (Partington, 2024). Społeczne transformacje są widoczne w zmieniających się oczekiwaniach pracowników, którzy coraz częściej domagają się elastycznych form zatrudnienia, możliwości pracy zdalnej oraz dbałości o dobrostan psychiczny (Jeffery i in., 2025). Postęp technologiczny redefiniuje sposoby zarządzania, a technologie, takie jak sztuczna inteligencja, blockchain czy wirtualna rzeczywistość, wpływają na funkcjonowanie firm oraz sposób interakcji liderów z pracownikami i klientami. Na przykład rozwój generatywnej sztucznej inteligencji wprowadza transformacyjne zmiany w różnych branżach, od opieki zdrowotnej po finanse, edukację i rozrywkę (Sidaoui i in., 2024). W końcu w wyniku zamian środowiskowych następują zmiany w otoczeniu prawnym, np. powstają

nowe regulacje dotyczące ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*), jakie mobilizują firmy do wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju i raportowania wpływu na środowisko (Khan i Mackrael, 2025).

Choć zmiany zawsze były czymś stałym, dzisiejszy zglobalizowany świat doświadcza ich w bezprecedensowym tempie i skali, co wymaga od liderów szybkiej adaptacji, przewidywania globalnych wydarzeń oraz proaktywnego działania. Tradycyjne modele przywództwa nie są już wystarczające wobec tak wzmożonej dynamiki. Potrzebne są elastyczne, responsywne i integracyjne modele zarządzania, odpowiadające tempu i złożoności współczesnego globalnego środowiska.

Po trzecie, kluczową rolę w motywacji do napisania niniejszej książki odegrała ciekawość badawcza, która narastała na przestrzeni lat 2011–2024. Autor, we współpracy z naukowcami z renomowanych uczelni w Stanach Zjednoczonych, takich jak Harvard Business School czy w Europie, jak INSEAD Business School, podejmował różne badania nad przywództwem, szczególnie w kontekście liderów działających w rzeczywistości cyfrowej. Projekty te pozwoliły zgromadzić bogaty materiał empiryczny, który stał się bazą dla dalszych rozważań nad nowoczesnymi modelami przywództwa. Autor brał również udział w projekcie dotyczącym teorii ograniczonego przywództwa, prowadzonym przez profesora Andrzeja K. Koźmińskiego, który koncentrował się na funkcjonowaniu przywództwa w organizacjach działających we względnie stabilnych warunkach. Dyskusje i wnioski z tych badań wskazywały, że teoria ograniczonego przywództwa dobrze sprawdza się w otoczeniu biznesowym charakteryzującym się pewną stabilnością, jednak takie warunki występują coraz rzadziej w dzisiejszym świecie.

Warto jednak zaznaczyć, że w literaturze pojawiło się już wiele koncepcji, które miały na celu lepsze odzwierciedlenie zmieniających się warunków funkcjonowania liderów. Przykładem jest koncepcja elastycznego przywództwa (ang. *flexible leadership*), która podkreśla zdolność liderów do dostosowywania strategii zarządzania w zależności od zmieniającego się kontekstu organizacyjnego, otoczenia rynkowego oraz wewnętrznych potrzeb zespołu (Yukl, 2004). W przeciwieństwie do podejść przywódczych opartych na jednym dominującym stylu koncepcja ta zakłada, że skuteczność lidera wynika z umiejętności równoważenia różnych podejść i przełączania się między inspirowaniem i motywowa-

niem zespołu (elementy przywództwa transformacyjnego) a zarządzaniem wynikami i efektywnością (elementy przywództwa transakcyjnego) w zależności od aktualnych priorytetów organizacji (Yukl, 2008).

Zbliżoną koncepcją jest przywództwo adaptacyjne (ang. *adaptive leadership*), które akcentuje znaczenie reagowania liderów na szybko zmieniające się otoczenie poprzez aktywne angażowanie zespołów w identyfikowanie i rozwiązywanie kluczowych wyzwań organizacyjnych (Heifetz i in., 2004). Istotą tego podejścia jest dynamiczna interakcja między liderami a członkami zespołu, wspólne eksperymentowanie i tworzenie „przestrzeni adaptacyjnej”, która sprzyja innowacyjności i adaptacji (Uhl-Bien i Arena, 2018).

Innym przykładem koncepcji związanej z elastycznością przywództwa jest teoria przywództwa oburęcznego (ang. *ambidextrous leadership*), w której wyróżnia się konieczność równoważenia eksploracji nowych możliwości z eksploatacją istniejących zasobów (Rosing i in., 2011). Koncepcja ta została zaadaptowana do przywództwa z badań zdolności organizacji do angażowania się w eksplorację i eksploatację, podkreślając zdolność liderów do balansowania między otwierającymi zachowaniami, które zwiększają wariację działań poprzez promowanie eksperymentowania, kreatywności i kwestionowania *status quo*, a zamykającymi zachowaniami, które redukcją wariację przez kontrolę, ustalanie wytycznych i monitorowanie realizacji celów (Zacher i Rosing, 2015).

Jeszcze inną teorią odnoszącą się do potrzeby uzyskania pewnej elastyczności w przywództwie jest zwinne przywództwo (ang. *agile leadership*), które wywodzi się z metodyk zarządzania projektami w branży IT (Bianchi i in., 2020). Opiera się na pracy w małych zespołach, orientacji sieciowej oraz koncentracji na kliencie, co pozwala organizacjom na szybkie dostosowywanie się do zmian i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań (Denning, 2016; Rialti i Filieri, 2024).

Kolejną teorią, która powstała na potrzeby niepewnych czasów, takich jak pandemia COVID-19, jest przywództwo rezylienne (ang. *resilience leadership*), oparte na pojęciu odporności, czyli zdolności do szybkiego powrotu do równowagi po trudnościach i adaptacji do zmieniających się warunków (Qiao i in., 2022). Przywództwo rezylienne koncentruje się na budowaniu odporności zarówno liderów, jak i ich zespołów, dzięki czemu organizacja może skutecznie funkcjonować nawet w trudnych

warunkach. Kluczowymi elementami tego stylu przywództwa są: myślenie strategiczne, inteligencja emocjonalna, umiejętność szybkiego dostosowania się do nowych sytuacji oraz wspieranie kolektywnego działania i współpracy (Dartey-Baah, 2015). Przywódcy rezylietni nie tylko zarządzają kryzysem, lecz także proaktywnie budują zasoby psychologiczne i społeczne w organizacji, które pomagają przetrwać trudności i stwarzają warunki do rozwoju nawet w obliczu niepewności (Singh i in., 2023).

Mimo że koncepcje przywództwa elastycznego, oburęcznego, zwinnego, adaptacyjnego i rezylientnego podkreślają potrzebę adaptacji liderów do dynamicznych warunków, każda z tych teorii pozostaje niewystarczająca w obliczu rosnącej złożoności i nieprzewidywalności współczesnego otoczenia organizacyjnego.

Wspólnym ograniczeniem tych podejść jest nadmierne skupienie się na indywidualnej roli lidera, zamiast uwzględnienia dynamicznej i kolektywnej natury przywództwa, która lepiej odpowiada wymaganiom dzisiejszych organizacji.

Celem badania omówionego w niniejszej książce jest stworzenie nowego modelu przywództwa, ugruntowanego w danych empirycznych, który odda specyfikę działania w warunkach niepewności, czyli w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym, jakim są start-upy. Ze względu na eksploracyjny charakter badania zastosowano konstruktywistyczną wersję teorii ugruntowanej (Charmaz, 2017). Wariant ten zakłada, że teoria nie jest „odkrywana” w danych w sposób obiektywny, ale jest współkonstruowana przez badacza i uczestników badania. Konstruktywistyczne podejście epistemologiczne przyjęte w badaniu zakłada, że wiedza powstaje w wyniku wzajemnych interakcji i interpretacji doświadczeń, a nie jako obiektywny opis rzeczywistości.

Warto podkreślić, że choć wstępna analiza literatury została przeprowadzona na początku badania, miała ona charakter orientacyjny. Jej celem było ogólne zrozumienie zjawiska przywództwa i funkcjonowania start-upów, a nie budowanie hipotez czy tworzenie założeń teoretycznych przed rozpoczęciem zbierania danych. Przegląd literatury nie wpłynął na przebieg kodowania ani na wstępne pytania badawcze, które, zgodnie z konstruktywistyczną teorią ugruntowaną, wyłaniały się w toku pracy z danymi.

W toku realizacji badania, które miało charakter iteracyjny, początkowo skupiono się na ogólnym obszarze zainteresowania, jakim było zrozumienie sposobów funkcjonowania liderów w środowisku start-upowym. W efekcie główny problem badawczy sformułowano następująco: „Jak przebiega proces przywództwa w start-upach technologicznych oraz jakie czynniki mają na niego wpływ, biorąc pod uwagę specyficzne, dynamiczne i niepewne warunki ich funkcjonowania, które nie zostały dotychczas dostatecznie rozpoznane w literaturze przedmiotu?”. Dopiero w miarę kodowania i porównywania danych, na podstawie powtarzających się wzorców w narracjach uczestników, sformułowano szczegółowe pytania badawcze. Pytania nie były założone *a priori*, lecz wyłoniły się w toku analizy danych i pozwoliły na ukierunkowanie dalszych etapów badania. Zostały one sformułowane w sposób eksploracyjny, bez założeń dotyczących kierunku odpowiedzi, i odnosiły się do następujących kwestii:

- Jak liderzy start-upów technologicznych rozumieją i realizują swoją rolę przywódczą?
- Co jest ważne dla liderów start-upów technologicznych w codziennym funkcjonowaniu oraz w jaki sposób komunikują to zespołowi?
- Jakie kompetencje liderów start-upów technologicznych ujawniają się w procesie przywództwa?

Analiza danych postępowała równolegle z gromadzeniem materiału empirycznego, a kolejne wywiady nie wносиły nowych treści do głównych kategorii, co świadczyło o osiągnięciu nasycenia teoretycznego. W wyniku kodowania wyłoniono kategorie w trzech głównych obszarach tematycznych: kultura start-upów, kompetencje przywódcze oraz przywództwo refrakcyjne. W obszarze kultury start-upów wyróżniono odpowiedzialną decyzyjność, odważną współpracę, szybkość w działaniu i wytrwałość w relacjach oraz techno-folklor. W obszarze kompetencji przywódczych zidentyfikowano kompetencje strategiczne, interpersonalne i osobiste. W obszarze przywództwa refrakcyjnego wyłoniono dyspersję przywództwa oraz refrakcję przywództwa.

Wszystkie powyższe kategorie nie były założone *a priori*, lecz wyłoniły się bezpośrednio z analizy materiału empirycznego. Po ich wyłonieniu

kategorii zostały skonfrontowane z istniejącą literaturą, co pozwoliło na pogłębienie ich interpretacji i umieszczenie w szerszym kontekście teoretycznym.

Schemat przebiegu badania, rodzaje kodów i główne etapy analizy przedstawiono w rozdziale metodologicznym oraz w formie graficznej (zob. rysunek 3.1. Procedura badawcza).

Niniejsza praca składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów i zakończenia.

Rozdział 1 przedstawia kluczowe zmiany w otoczeniu organizacji, obejmujące czynniki technologiczne, ekonomiczne, społeczne, polityczno-prawne oraz środowiskowo-prawne. Omawia wpływ nowych technologii, takich jak generatywna sztuczna inteligencja, wirtualna rzeczywistość, blockchain, systemy ZKL czy automatyzacja procesów, na funkcjonowanie organizacji. Wskazuje na znaczenie czynników ekonomicznych, w tym dynamiki PKB, inflacji i masowych zwolnień, oraz czynników społecznych, takich jak praca zdalna, gospodarka gigersów i zmiany pokoleniowe. Uwzględnia także nacjonalizm gospodarczy, niestabilność polityczną, sankcje, trendy regulacyjne oraz rosnące znaczenie regulacji środowiskowych i konsekwencji katastrof naturalnych.

W rozdziale 2 opisane są główne teorie przywództwa, takie jak teoria cech, przywództwa sytuacyjnego, przywództwa transformacyjnego, przywództwa autentycznego i przywództwa ograniczonego. Następnie autor omawia koncepcje przywództwa odnoszące się do warunków niepewności. W dalszej kolejności przedstawia inne współczesne koncepcje przywództwa. Na końcu zaprezentowane zostało przywództwo scentralizowane i zdecentralizowane oraz wyjaśniona potrzeba nowej koncepcji przywództwa.

W rozdziale 3 autor przedstawił założenia metodologiczne przeprowadzonego badania, obejmujące sformułowanie problemu badawczego, pytań badawczych oraz celów, a następnie zaprezentował uzasadnienie wyboru jakościowego podejścia badawczego, opisał zastosowane metody zbierania i analizy danych, w tym procedurę triangulacji. Rozdział zawiera także informacje na temat doboru próby oraz szczegółowy opis procedury badawczej i analizy danych. W kolejnej części scharakteryzowano środowisko badawcze, czyli start-upy działające w Polsce na tle specyfiki polskiego rynku. Rozdział kończy schemat prezentacji wyników badania.

Rozdział 4 koncentruje się na wynikach badania w zakresie kultury organizacyjnej start-upów, rozpatrywanej na trzech poziomach. Pierwszy poziom obejmuje wewnętrzny wymiar kultury, określany jako odpowiedzialna decyzyjność, która dotyczy podejmowania trudnych decyzje przez liderów i poczucia odpowiedzialności. Drugi poziom, dotyczący zachowań liderów, opisywany jest jako odważna współpraca odzwierciedlająca relacje między członkami zespołu, ich zdolność do podejmowania ryzyka i wzajemne wsparcie w dynamicznie zmieniających się warunkach oraz szybkość w działaniu i wytrwałość w relacjach, oznaczającą konieczność szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe, a także budowania trwałych relacji z kluczowymi interesariuszami, takimi jak inwestorzy i klienci. Trzeci poziom, najłatwiejszy do zaobserwowania z zewnątrz, to techno-folklor, wyróżniający się komunikacją w języku technologicznym.

Rozdział 5 poświęcony został prezentacji wyników badania w obszarze kompetencji przywódczych liderów start-upów, w tym na kompetencjach strategicznych, interpersonalnych i osobistych. Autor omawia także koncepcję przywództwa refrakcyjnego, które obejmuje dyspersję (rozpraszanie) przywództwa wśród zespołu oraz refrakcję (zmienianie) sposobu przewodzenia w zależności od okoliczności.

W rozdziale 6 przedstawione zostało porównanie wyników badania z istniejącymi teoriami dotyczącymi kultury organizacyjnej, kompetencji i przywództwa. Na podstawie analizy wyników i przeglądu literatury autor proponuje nową koncepcję przywództwa, która lepiej odpowiada potrzebom liderów działających w dynamicznym, nieprzewidywalnym otoczeniu start-upów. Opisane są także teoretyczne oraz praktyczne implikacje wynikające z proponowanego modelu.

Na zakończenie chciałbym szczególnie podziękować prof. Andrzejowi K. Koźmińskiemu za pomoc w przeprowadzeniu wywiadów oraz cenne uwagi, które były inspiracją w trakcie pisania niniejszej książki.

Serdeczne słowa wdzięczności kieruję również do wszystkich osób, które zechciały podzielić się swoim doświadczeniem oraz cennymi spostrzeżeniami podczas realizacji niniejszego projektu. Szczególnie dziękuję następującym liderom, których zaangażowanie, otwartość oraz inspirujące historie miały kluczowy wpływ na powstanie tej publikacji. Są to (w kolejności alfabetycznej): Rafał Agnieszczak, Anna Bieluń,

Karolina Borner, Piotr Budnik, Rafał Budweil, Tomasz Chołast, Hugo Chróst, Tomasz Czerniejewski, Natalia Gajkowska, Radosław Gałka, Tytus Gołas, Karol Górnowicz, Marek Gut, Krzysztof Ilnicki, Tomasz Karwatka, Krystian Kulczycki, Radosław Kulesza, Łukasz Maliczenko, Mateusz Masiak, Vadym Melnyk, Piotr Niedźwiedź, Urszula Ośmiałowska, Wojtek Paprota, Jacek Pawełczyk, Aleksandra Pedraszewska, Bartosz Rajewski, Wojciech Sadowski, Maja Schaefer, Damian Strzelczyk, Michał Starzyński, Dominik Swadźba, Areta Szpura, Magdalena Urban, Krzysztof Wojewodzic, Mateusz Wrześniak, Maciej Wysocki.

Chciałbym również podziękować Maciejowi Kaweckiemu za pomoc w nawiązaniu kontaktu z niektórymi uczestnikami wywiadów. Jego wsparcie było niezwykle pomocne w realizacji tego projektu.

Rozdział 1

Zmiany w otoczeniu organizacji, ich wpływ na przywództwo

Wspomniane we wstępie zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji są złożone i wielowymiarowe, co istotnie wpływa na funkcjonowanie współczesnych organizacji oraz stawia nowe wymagania wobec liderów. Tym, co obecnie wyróżnia sytuację organizacji na tle wcześniejszych okresów, jest równoczesne występowanie zmian oraz ich wyjątkowa dynamika i nieprzewidywalność. Zmiany te oddziałują na siebie, tworząc złożone środowisko, w którym nawet niewielkie zdarzenia mogą wywoływać efekty kaskadowe, wpływające na różne branże, regiony i grupy społeczne. W konsekwencji tradycyjne modele zarządzania, które były skuteczne w warunkach względnej stabilności, przestają wystarczać. Wymaga to od współczesnych liderów szybkiego reagowania, przewidywania złożonych scenariuszy oraz rozwijania elastycznych strategii, które pozwolą ich organizacjom skutecznie adaptować się do ciągle zmieniającej się rzeczywistości (Zastempowski i Cyfert, 2023). Aby lepiej zrozumieć naturę tych zmian i ich wpływ na zarządzanie, w niniejszej analizie autor opiera się na modelu PESTEL, który uwzględnia czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne. Kluczowe wyzwania, z którymi mierzy się współczesne przywództwo, można przyporządkować do tych kategorii.

1.1. Czynniki technologiczne – nowe technologie jako narzędzie liderów

Nowe technologie nieustannie przekształcają dzisiejsze miejsca pracy, wprowadzając innowacje, które rewolucjonizują sposób działania organizacji (Dries i in., 2025). Liderzy muszą nieustannie adaptować swoje organizacje do tych zmian, aby pozostać konkurencyjni i skuteczni. Wykorzystanie nowych technologii staje się kluczowym elementem strategii zarządzania – pozwala na usprawnienie procesów, poprawę podejmowania decyzji i zwiększenie zaangażowania pracowników. Liderzy start-upów, badani na potrzeby niniejszych analiz, są szczególnie wrażliwi na wpływ środowiska technologicznego z kilku powodów. Po pierwsze, ograniczenia zasobów sprawiają, że start-upy często działają z ograniczonymi środkami. Nowe technologie mogą pomóc automatyzować powtarzalne zadania, umożliwiając małym zespołom osiągnięcie wyników, które tradycyjnie wymagałyby większej liczby pracowników (Hamza i in., 2025; Perkel, 2025). Po drugie, elastyczność start-upów pozwala im szybko adaptować się do postępów technologicznych, co daje przewagę konkurencyjną nad większymi, mniej elastycznymi organizacjami (Al-Alawi i in., 2024). Po trzecie, nieustanne pojawianie się nowych technologii wymaga od liderów start-upów szczególnej uwagi ze względu na specyfikę ich działalności. Aby skutecznie wykorzystać potencjał technologiczny, liderzy start-upów muszą stale obserwować dynamiczne otoczenie technologiczne, szybko integrować odpowiednie narzędzia oraz efektywnie delegować zadania, umożliwiając zespołom wykorzystywanie innowacji (Ahmed i in., 2025).

Jedną z najbardziej popularnych technologii w ostatnim czasie jest generatywna sztuczna inteligencja, która rozwija się w szybkim tempie, wprowadzając transformacyjne zmiany w naszym życiu zawodowym i osobistym (Holmström i Carroll, 2024; Korzyński i in., 2024). Nie stanowi jedynie stopniowego ulepszenia – jest fundamentalną zmianą w podejściu do różnych zadań i procesów (Aguinis i in., 2024). W ostatnim czasie obserwujemy dynamiczny rozwój modeli generatywnej sztucznej inteligencji. Obok najbardziej popularnego ChatGPT, stworzonego przez OpenAI, na rynku pojawiły się również inne zaawansowane modele, takie jak Claude firmy Anthropic, Gemini opracowany

przez Google DeepMind, DeepSeek od chińskiej firmy High-Flyer AI, oraz LLaMA stworzony przez Meta AI. Modele te nie tylko potrafią naśladować ludzką konwersację, lecz także realizują bardziej zaawansowane zadania, jak np. wspieranie zarządzania innowacjami przez generowanie nowych pomysłów oraz szybkie prototypowanie produktów i usług (Corvello, 2025) czy optymalizacja procesów decyzyjnych dzięki analizie alternatywnych modeli biznesowych (Doshi i in., 2025). Generatywna sztuczna inteligencja pomaga także firmom spoza sektora technologicznego w integracji wiedzy, zarządzaniu ryzykiem oraz tworzeniu spersonalizowanych treści, co umożliwia poprawę konkurencyjności i efektywności biznesowej (Modgil i in., 2025). Ponadto technologia ta może pomóc w tworzeniu jasnych, zwięzłych i przekonujących komunikatów dostosowanych do różnych odbiorców, co poprawia komunikację i zaangażowanie (Van Dis i in., 2023; Hartmann i in., 2024). Włączenie sztucznej inteligencji i automatyzacji do środowiska biznesowego znacząco zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (Chowdhury i in., 2024). W tym kontekście struktura organizacyjna – choć tradycyjnie postrzegana jako element wewnętrzny – staje się w praktyce adaptacyjną reakcją organizacji i liderów na presję będącą efektem dynamicznego rozwoju technologicznego. Zmiany struktury są więc konsekwencją zewnętrznych trendów technologicznych, takich jak wdrażanie rozwiązań sztucznej inteligencji i robotyki. Na przykład według badań przeprowadzonych przez Wharton School University of Pennsylvania wzrost zastosowania technologii prowadzi do redukcji liczby stanowisk kierowniczych i nadzorczych ze względu na większą autonomię procesów (Dixon i in., 2021). Tym samym struktura organizacyjna może być traktowana jako swoisty „bufor adaptacyjny”, który pozwala liderom skutecznie reagować na zmiany w ich otoczeniu biznesowym, w szczególności na zmieniające się warunki technologiczne.

Inną szybko rozwijającą się technologią jest także wirtualna rzeczywistość, która umożliwia użytkownikom interakcję z komputerowo generowanym środowiskiem i jego elementami. Dla liderów wirtualna rzeczywistość jest istotna, ponieważ oferuje nowatorskie metody szkolenia pracowników, projektowania produktów oraz marketingu usług, co prowadzi do obniżenia kosztów i poprawy doświadczeń klientów (Wieland i in., 2024). Technologia ta stała się narzędziem w szkoleniu liderów,

zwłaszcza w kontekście radzenia sobie z emocjami (Xu i in., 2024). Ważnym aspektem szkolenia przy użyciu wirtualnej rzeczywistości jest możliwość obserwacji komunikacji niewerbalnej na awatarze podczas emocjonalnie trudnych dyskusji z pracownikami (Bailenson, 2018). Wirtualna rzeczywistość może tworzyć realistyczne symulacje emocjonalnie trudnych sytuacji, pozwalając liderom na ćwiczenie swoich reakcji i rozwijanie niezbędnych umiejętności do skutecznego radzenia sobie z takimi interakcjami. Obserwując i naśladowując te niewerbalne sygnały, liderzy mogą lepiej zrozumieć, jak ich mowa ciała wpływa na interakcje i nauczyć się lepiej komunikować w emocjonalnie naładowanych sytuacjach, zwiększając tym samym swoją skuteczność. Ponadto jest możliwe, że w przyszłości codzienna praca i komunikacja w wirtualnej rzeczywistości będą praktykowane przez rosnącą liczbę organizacji (Chen, 2024). Oznacza to, że nie tylko szkolenia, lecz także funkcje przywódcze będą realizowane w wirtualnej rzeczywistości, wprowadzając nowy wymiar do zarządzania. Termin „biuro w metaverse” może stać się powszechnym standardem, umożliwiając liderom prowadzenie zespołów, organizowanie spotkań i podejmowanie strategicznych decyzji w wirtualnym środowisku, co dodatkowo zwiększy efektywność i innowacyjność organizacji. Metaverse to koncepcja nowej generacji połączeń społecznych, gdzie ludzie mogą funkcjonować w stworzonym świecie w pełni lub częściowo wirtualnym (Hwang i Chien, 2022). W przypadku częściowo wirtualnego środowiska rzeczywistość wirtualna łączy się z rzeczywistością fizyczną za pomocą technologii rozszerzonej rzeczywistości (Chen i in., 2024). W ramach metaverse użytkownicy mogą uczestniczyć w różnorodnych aktywnościach społecznych, takich jak rozmowy, współpraca nad projektami, a także edukacja poprzez doświadczenie i rozwiązywanie problemów (Cheng i in., 2022).

Warto podkreślić, że metaverse nie jest jedynie nową nazwą dla rzeczywistości wirtualnej lub rozszerzonej. Od tradycyjnych technologii wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości różni się tym, że jest to przestrzeń współdzielona, trwała i zdecentralizowana (Park i Kim, 2022). Stąd istnieje prawdopodobieństwo, że w przyszłości dzięki metaverse liderzy będą mogli prowadzić zespoły, organizować spotkania i podejmować strategiczne decyzje w wirtualnym środowisku.

Kolejną technologią wartą omówienia jest blockchain, który można określić jako zdecentralizowany cyfrowy rejestr zapewniający bezpieczne, przejrzyste i niezmiennie rejestrowanie transakcji w sieci rozproszonej (Nofer i in., 2017). Technologia blockchain, początkowo opracowana dla transakcji kryptowalutowych, ewoluowała w wszechstronne narzędzie z zastosowaniami wykraczającymi poza finanse, ułatwiające funkcje przywódcze. Zapewniając bezpieczną, zdecentralizowaną i przejrzystą platformę dla różnych typów transakcji, technologie związane z blockchain umożliwiają liderom bezpośrednią kontrolę nad swoimi operacjami i danymi. Dzięki zastosowaniu blockchained liderzy mogą efektywnie zarządzać i udostępniać informacje bez konieczności polegania na scentralizowanych instytucjach, co skraca czas procesów decyzyjnych oraz zwiększa ogólną efektywność działania organizacji. Badania pokazują, że blockchain, dzięki swojej niezmienności i transparentności, rewolucjonizuje wiele dziedzin wymagających wiarygodnych i wysokiej jakości danych do podejmowania decyzji. Szczególnie w zarządzaniu procesami biznesowymi blockchain pozwala na budowanie ekosystemów współpracy i udostępniania danych z partnerami, co zwiększa efektywność i zaufanie między stronami (Cerf i in., 2020). Jedną z kluczowych zalet tej technologii jest zdolność do tworzenia jednego, wiarygodnego źródła informacji, co znacząco podnosi transparentność działań oraz buduje zaufanie wszystkich zaangażowanych stron w procesach biznesowych. Na przykład w zarządzaniu zasobami ludzkimi implementacja technologii blockchain pozwala na redukcję czasu i kosztów związanych z weryfikacją danych kandydatów, co przekłada się na bardziej efektywne procesy rekrutacyjne i zarządzanie kadrami (Ramachandran i in., 2023).

Systemy zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) to kolejna technologia wspierająca liderów. Odgrywają kluczową rolę w rozwijaniu przywództwa w organizacjach, wpływając na zachowania i praktyki liderów. Badania pokazują, że wdrożenie tych systemów przynosi zwinność organizacyjną i możliwość rozwoju zasobów ludzkich (Ilek i in., 2022). Ponadto naukowcy potwierdzają istnienie relacji między systemami ZKL a stylami i zachowaniami przywódczymi (Ehrnrooth i in., 2021). Systemy ZKL wymuszają na liderach konieczność adaptacji w konku-

rencyjnym środowisku, co wskazuje na kluczową rolę systemów w umożliwianiu zmian organizacyjnych (Bassett-Jones, 2023; Rajput i in., 2023). Systemy ZKL mogą mieć również pośredni wpływ na przywództwo i służyć jako narzędzie, które jest wykorzystywane przez liderów do wywoływania określonych zachowań pracowników (Lee i in., 2019).

Następną technologią, która może mieć wpływ na realizację funkcji przywódczej, jest zrobotyzowana automatyzacja procesów – ZAP (ang. *robotic proces automation*). ZAP wykorzystuje roboty programowe do wykonywania powtarzalnych zadań, zwiększając efektywność i redukując błędy ludzkie (Syed i in., 2020). Dzięki automatyzacji rutynowych zadań umożliwia skupienie się na bardziej strategicznych, wartościowych działaniach (Carden i in., 2019). Potrzeby w zakresie ZAP często się zmieniają. Zwykle przybywa obszarów lub działań w firmie, które można zakwalifikować jako nadające się do automatyzacji. Decyzja liderów o wdrożeniu ZAP może budzić obawy pracowników (Kregel i in., 2021), ale także może poprawiać ich satysfakcję przez eliminację monotonnej pracy (Gradim i Teixeira, 2022).

Na koniec trzeba wspomnieć o mediach społecznościowych, a w szczególności profesjonalnych platformach, takich jak LinkedIn, które umożliwiają liderom pokonywanie ograniczeń:

- komunikacyjnych – media społecznościowe umożliwiają łatwiejsze i szybsze wysyłanie oraz odbieranie komunikatów, dzięki czemu liderzy mogą szybko przekazywać informacje swoim podwładnym i odbierać od nich wiadomości oraz umożliwiają wzmocnienie zaangażowania interesariuszy i poprawę komunikacji z klientami poprzez aktywny dialog i interakcję (Czakoń i in., 2024);
- kulturowych – media społecznościowe promują otwartość na różne opinie, co mobilizuje do wdrażania otwartej kultury organizacyjnej;
- motywacyjnych – media społecznościowe umożliwiają bardziej regularny kontakt liderów z podwładnymi, co pomaga w udzielaniu informacji zwrotnej i wyrażaniu uznania;
- emocjonalnych – czas spędzany na profesjonalnych platformach społecznościowych do pewnego momentu wpływa pozytywnie na dobrostan emocjonalny liderów;

- informacyjnych – media społecznościowe dają liderom dostęp do wielu informacji niedostępnych w świecie realnym;
- politycznych – media społecznościowe umożliwiają liderom budowanie swojej pozycji na rynku, co później pozwala im na skuteczniejszą walkę o wpływy (Korzyński, 2018).

1.2. Czynniki ekonomiczne – zmiana potencjału gospodarczego poszczególnych krajów, inflacja i masowe zwolnienia

Analizując współczesne środowisko gospodarcze, warto zauważyć, że czynniki ekonomiczne, takie jak dynamika produktu krajowego brutto (PKB), inflacja oraz globalne redukcje zatrudnienia, mają istotny wpływ na modele przywództwa w organizacjach. Obecnie zmiany dynamiki PKB stały się jednak szybsze, bardziej gwałtowne i trudniejsze do przewidzenia, niż miało to miejsce przed rokiem 2000. Na przykład na podstawie analizy historycznej Hiszpanii i Niemiec można zauważyć, że w okresie przed rokiem 2000 średnie roczne zmiany dynamiki PKB były relatywnie niewielkie i stabilne, co umożliwiało liderom bardziej przewidywalne zarządzanie, natomiast po roku 2000 w obu krajach zaobserwowano, że znacząco wzrosła amplituda rocznych zmian wzrostu gospodarczego (World Bank, 2023a; 2023b). Szczególnie widoczne było to podczas globalnego kryzysu finansowego w latach 2008–2009 oraz pandemii COVID-19 w latach 2020–2021, gdy gospodarki wielu krajów doświadczały gwałtownych recesji oraz równie szybkich odbić. Co więcej, globalizacja gospodarki dodatkowo zwiększa niepewność, z którą muszą mierzyć się współczesne organizacje. Firmy nie są już uzależnione wyłącznie od koniunktury lokalnej, lecz muszą uwzględniać także zmiany gospodarcze zachodzące w innych regionach świata (Choi, 2022). Na przykład spowolnienie gospodarcze w Chinach czy zmiany sytuacji ekonomicznej w Stanach Zjednoczonych mają bezpośredni i natychmiastowy wpływ na przedsiębiorstwa w Europie (Abels i Bieling, 2023).

Taka sytuacja powoduje, że tradycyjne modele przywództwa, które były skuteczne w czasach większej stabilności gospodarczej, tracą

obecnie swoją aktualność. W obecnych warunkach liderzy muszą wykazywać się znacznie większą elastycznością, szybkością reakcji oraz gotowością do dynamicznego dostosowywania strategii i podejmowania decyzji w reakcji na gwałtownie zmieniające się otoczenie gospodarcze.

Przywództwo w start-upach jest szczególnie wrażliwe na czynniki ekonomiczne. Wahania PKB mogą decydować o tym, czy młode przedsiębiorstwo szybko się rozwija, czy napotyka trudności w rozwoju (Albert i Caggese, 2021). Inflacja może radykalnie skrócić czas, na jaki wystarczą zgromadzone przez start-up środki finansowe, co wymaga od liderów błyskawicznej adaptacji (Cannice, 2022). Zmiany na rynku zatrudnienia mogą powodować odpływ utalentowanych pracowników lub – odwrotnie – otwierać nowe możliwości przedsiębiorcze, gdy duże firmy dokonują zwolnień (część zwolnionych pracowników zakłada bowiem własne firmy w okresie recesji). W porównaniu z bardziej ustabilizowanymi przedsiębiorstwami start-upy znacznie intensywniej odczuwają te czynniki – ich liderzy muszą wykazywać wyjątkową elastyczność, innowacyjność i odporność na trudności (Bernstein i in., 2023).

Wahania PKB w ostatnich dekadach były bardziej widoczne niż wcześniej. Dodatkowo można było zauważyć zmianę układu sił gospodarczych w Europie. Kraje, które wcześniej zmagaly się z kryzysem zadłużenia, takie jak Portugalia, Irlandia, Grecja i Hiszpania, obecnie osiągają wzrost gospodarczy na poziomie co najmniej 2%, przewyższając tradycyjne potęgi gospodarcze, takie jak Niemcy i Francja (Partington, 2024). To ożywienie sprzyja decentralizacji struktur organizacyjnych, dając większą autonomię lokalnym liderom, co pozwala na szybsze reagowanie na pojawiające się okazje rynkowe i zachowanie elastyczności konkurencyjnej. Przykładowo wzrost PKB Polski znacznie przyspieszył z 0,1% w 2023 r. do przewidywanych 3,4% w 2025 r., napędzany silnym popytem wewnętrznym i inwestycjami (OECD, 2024; PAP Biznes, 2025). Takie tempo wzrostu gospodarczego Polski może prowadzić do intensyfikacji konkurencji na rynku pracy, co z kolei zwiększa znaczenie efektywnego przywództwa oraz inwestowania w kompetencje liderów i pracowników. Równocześnie przedsiębiorstwa mogą stawać przed wyzwaniem związanym z rosnącymi oczekiwaniami płacowymi pracowników, co wymaga od liderów umiejętnego zarządzania zasobami finansowymi.

Równoległe ze zmianami PKB inflacja może również wpływać pośrednio na praktyki przywódcze i elastyczność organizacji. W Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych inflacja osiągnęła szczyt na poziomie około 9–10% w 2022 roku (Błaszkiwicz, 2023; Kolany, 2023). W kolejnych latach inflacja zaczęła spadać, osiągając wartość w 2024 r. w Unii Europejskiej nieco powyżej 2% (Kolany, 2024) i w USA – około 2,5% (Business Insider Polska, 2025). Według najnowszych danych, inflacja w USA zaczyna jednak ponownie rosnać, co jest związane z oczekiwaniami dotyczącymi wyższych cen żywności, wynajmu mieszkań, benzyny i in. (Derby, 2025). W Polsce inflacja sięgnęła prawie 18% w 2022 r., stopniowo obniżając się do około 4% w 2024 roku (Główny Urząd Statystyczny, 2024). Jednak podobnie jak w USA początek 2025 r. przyniósł wzrost cen (Kędziński, 2025). Taka dynamika inflacji może nieść ze sobą dodatkowe wyzwania dla liderów organizacji, wymagając nie tylko szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, ale także ciągłej analizy otoczenia gospodarczego i proaktywnego zarządzania kosztami. Rosnąca inflacja zmusza przedsiębiorstwa do przekazania regionalnym liderom większej autonomii, aby szybko dostosowywali strategię cenową, zarządzali wynagrodzeniami i alokacją zasobów. Ponadto niestabilność inflacji może prowadzić do większej niepewności na rynku, co zwiększa znaczenie transparentnej komunikacji ze strony przywódców, aby zapewnić stabilność i motywację w zespołach.

W kontekście zmian ekonomicznych istotnym zjawiskiem, które może wpływać na modele przywództwa, są również redukcje zatrudnienia. W obliczu globalnych zmian gospodarczych i technologicznych firmy zmuszone są do restrukturyzacji, co wpływa na sposób zarządzania i kierowania zespołami. W 2024 r. i na początku 2025 r. znaczące redukcje zatrudnienia dotknęły globalny sektor technologiczny, obejmując zarówno duże korporacje, jak i mniejsze firmy. Znane firmy, takie jak Tesla, Cisco, Ericsson, TikTok Apple, Google oraz Meta, przeprowadziły istotne zwolnienia (Heath, 2025; Sriram, 2024). Przykładowo Tesla zmniejszyła zatrudnienie o około 14 tys. osób (Karlson i Hull, 2024), Cisco zlikwidowało około 4000 miejsc pracy (Sriram, 2024), a Ericsson zwolnił około 1200 pracowników w Szwecji (Koller, 2024). Zwolnienia te były spowodowane głównie spowolnieniem gospodarczym, strategicznymi restrukturyzacjami oraz rosnącym zastosowaniem technologii auto-

matyzacji, zwłaszcza sztucznej inteligencji. Firmy reagowały na zmniejszenie popytu rynkowego, spadające przychody oraz presję inwestorów, aby zwiększyć rentowność i efektywność operacyjną. Przykładowo TikTok znacząco ograniczył liczbę moderatorów treści, przechodząc na systemy oparte na AI (Prada, 2024). Podobnie Intel czy Electronic Arts wprowadziły restrukturyzacje, koncentrując się na większym wykorzystaniu technologii (Snyder, 2025). Polska również odczuła skutki globalnych redukcji. Intel zmniejszył zatrudnienie w swoim dużym centrum badawczo-rozwojowym w Gdańsku w ramach globalnej strategii ograniczenia kosztów i uproszczenia struktury organizacyjnej (Paślowski, 2024). Największy polski producent gier wideo, CD Projekt, zwolnił około 100 pracowników (około 9% zatrudnionych), uzasadniając to nadmiernym zatrudnieniem po zakończeniu dużych projektów (ANA, 2023). Zwolnienia znacząco zmieniły struktury przywódcze i organizacyjne w firmach technologicznych. Dominującym trendem było ograniczenie kadry średniego szczebla, określane jako spłaszczanie struktur organizacyjnych (Anicich i in., 2024). Taka zmiana miała na celu przyspieszenie procesów decyzyjnych i zwiększenie elastyczności organizacyjnej. Dodatkowo badania wskazują, że bardziej płaskie struktury organizacyjne wspierają upodmiotowienie i autonomię pracowników w kontekście globalnych i rozproszonych zespołów, umożliwiając zespołom szybsze reagowanie na zmiany i wyzwania w ich otoczeniu (Tannenbaum i in., 2012). W niektórych opracowaniach pojawia się pogląd, że satysfakcja pracowników z pracy oraz ich wyniki są często wyższe, gdy istnieje poczucie autonomii i większa odpowiedzialność za podejmowanie decyzji (Sun i in., 2022). Ponadto zdecentralizowane procesy decyzyjne i współpraca w rozproszonych zespołach promują bardziej otwarte i bezpośrednie kanały komunikacji, prowadząc do szybszego przepływu informacji i większej przejrzystości (Stray i in., 2019). Ta ulepszona komunikacja może skutkować sprawniejszym podejmowaniem decyzji, rozwiązywaniem problemów i innowacjami w całej organizacji (Hoch i Kozłowski, 2014).

1.3. Czynniki społeczne – praca zdalna, nietypowe formy zatrudnienia i zmiany pokoleniowe

Czynniki społeczne, takie jak rozpowszechnienie pracy zdalnej, rozwój gospodarki gigersów (rozumianej jako model rynku pracy oparty na krótkoterminowych zleceniach, wykonywanych przez freelancerów lub osoby samozatrudnione) oraz zmiany pokoleniowe, mogą wpływać na współczesne praktyki przywódcze. Praca zdalna przyspieszyła zmiany w komunikacji i dynamice organizacyjnej, wymagając od liderów nowych metod przewodzenia (Contreras i in., 2020; Höddinghaus i in., 2024). Gospodarka gigersów natomiast przekształca tradycyjne relacje zatrudnienia, zwiększając autonomię pracowników (Hickson, 2024; Shi i in., 2025). Z kolei pokolenie Z wnosi oczekiwania dotyczące elastyczności, wymuszając adaptację przywództwa (Osorio i Madero, 2025).

Zmiany społeczne mają szczególne znaczenie dla start-upów. Start-upy, charakteryzujące się często ograniczonymi zasobami, zatrudniają przedstawicieli młodszych generacji, korzystając, np. z uczelnianych targów pracy (Weiss i Marques, 2018). Co więcej, start-upy chętnie współpracują z gigersami, ponieważ ich działania opierają się na projektach, potrzebują wyspecjalizowanych umiejętności i często nie mają zasobów na długoterminowe umowy o pracę (Cropanzano i Lehman, 2023; Smith i Pinto, 2020).

Jednym z kluczowych zjawisk społecznych wpływających na przywództwo jest wzrost popularności pracy zdalnej, która szczególnie nasiliła się podczas epidemii COVID-19. Pracownicy przywykli do wykonywania obowiązków poza biurem. Badania pokazują, że 39% zatrudnionych w Stanach Zjednoczonych preferuje obecnie model hybrydowy, łączący pracę z biura i pracę z domu, a 32% preferuje model wyłącznie zdalny (American Staffing Association, 2024). Nastąpiła więc trwała zmiana postaw – według sondaży większość pracowników chce zachować elastyczność miejsca pracy. Podobne tendencje widać w Polsce, gdzie w 2024 r. około 10% zatrudnionych pracowało wyłącznie zdalnie, a prawie 16% – hybrydowo (nsz, 2024). Badanie EY wskazuje, że aż 88% polskich firm stosujących pracę zdalną wybrało model hybrydowy, najczęściej wymagając od pracowników obecności w biurze przez przynajmniej trzy dni w tygodniu oraz regulując zasady tej pracy szczegółowym

regulaminem, a także wypłacając ryczałt na pokrycie kosztów pracy zdalnej w wysokości od 50 do 100 zł (Olak, 2024). Oznacza to, że liderzy stanęli przed nowymi wyzwaniami w obszarze komunikacji, spójności zespołu i podtrzymywania kultury organizacyjnej na odległość. Zauważono, że fizyczny dystans może poważnie utrudniać budowanie relacji i kultury firmowej (Gallup, 2024).

Równoległe z upowszechnieniem pracy zdalnej rozwija się freelancing i ekonomia gigersów, co dodatkowo przekształca tradycyjne relacje w organizacjach oraz wzmacnia autonomię pracowników. W roku 2024 wartość rynkowa gospodarki gigersów wyniosła 556,7 mld dolarów, a prognozy wskazują, że do 2032 r. wartość ta wzrośnie ponad trzykrotnie, osiągając 1,847 bln dolarów (Charlton, 2024).

Ponadto liczba osób wykonujących prace niezależne w wymiarze powyżej 15 godzin tygodniowo (tzw. *full-time independents*) wzrosła w USA o 6,5%, osiągając w 2024 r. 27,7 mln osób (MBO Partners, 2024). Stąd wzrost popularności nietypowych form zatrudnienia przyczynia się do przesunięcia dynamiki władzy w organizacjach w kierunku podwładnych. Zjawisko to umożliwi pracownikom większą autonomię w wyborze swoich kierowników lub przełożonych, opartym na ich preferencjach i specyficznych wymaganiach projektowych (De Stefano, 2015). Ta zmiana wzmacnia pozycję pracowników, tworząc bardziej elastyczne i bazujące na współpracy środowisko pracy, które zachęca do innowacji i zdolności adaptacyjnych.

Dodatkowo tradycyjne relacje oparte na długotrwałym zaangażowaniu i formalnym autorytecie ustępują miejsca bardziej elastycznym i nieformalnym układom (Malhotra, 2021). Pracownicy, którzy pracują nad wieloma projektami lub na wielu stanowiskach, często mają więcej niż jednego przełożonego, co tworzy dynamiczne środowisko, w którym pracownicy muszą „przełączać się” między kierownikami (Lock, 2021). „Przełączanie się” pomiędzy projektami umożliwia im poznanie różnych stylów pracy i wybór przełożonych, którzy są zgodni z ich preferencjami. Jednak ta zmiana w relacjach menedżer–podwładny niesie ze sobą również pytania o stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników. Brak długoterminowych zobowiązań i częstotliwość zmian mogą przyczyniać się do poczucia niepewności wśród pracowników (Norbäck, 2021).

Ponadto praca oparta na projektach zwykle oznacza tworzenie zespołów składających się z osób o zróżnicowanych umiejętnościach i wiedzy specjalistycznej w celu wykonania określonych zadań lub projektów, często w ramach sieci współpracowników (Picard i in., 2022). Ta forma pracy pozwala organizacjom rozdzielać uprawnienia decyzyjne między zespoły projektowe, zmniejszając potrzebę stosowania struktury hierarchicznej (Saygili i in., 2022).

Rozwój pracy projektowej i przejście w kierunku podejścia zorientowanego na projekt w organizacjach ma również znaczące implikacje dla tradycyjnych menedżerów funkcjonalnych. W miarę jak organizacje coraz częściej przyjmują struktury oparte na projektach rola kierowników funkcjonalnych staje się coraz mniej istotna (Lundin i in., 2015). W organizacjach zorientowanych na projekty władza decyzyjna jest redystrybuowana do zespołów projektowych i poszczególnych pracowników, co pozwala na większą autonomię, wydajność i zdolność adaptacji.

Miejsce pracy przechodzi znaczącą transformację, w dużej mierze napędzaną przez pojawienie się mileniśców i pokolenia Z na rynku pracy. Mileniśsi, którzy urodzili się w latach 1981–1996, są już główną siłą na rynku pracy i są na dobrej drodze, by stać się większością do 2025 r. (Timmes, 2022). Tymczasem pokolenie Z, urodzone w latach 1997–2012, każdego roku wchodzi na rynek pracy w coraz większej liczbie. Te dwa pokolenia niosą ze sobą nowy zestaw wartości i pragnień, które kształtują miejsce pracy w nowy sposób. Na przykład oba pokolenia przywiązują dużą wagę do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, elastycznej organizacji czasu pracy i poczucia celu w swojej pracy. Mają również tendencję do priorytetowego traktowania różnorodności, równości i integracji i częściej szukają pracodawców, którzy podzielają te wartości (Lyons i in., 2015). Pokolenie Y znane jest z kwestionowania tradycyjnych norm miejsca pracy i szukania bardziej demokratycznych i mniej hierarchicznych struktur organizacyjnych (Myers i Sadaghiani, 2010). Często preferuje bardziej płaskie struktury organizacyjne, w których ma dostęp do procesów decyzyjnych i może wносить swoje pomysły bez ograniczeń sztywnych hierarchii (Levenson i Deal, 2016). Ta preferencja może wynikać z pragnienia autonomii, rozwoju osobistego i poczucia celu w pracy (Twenge, 2023).

Przedstawiciele pokolenia Y mają już swój udział kształtowaniu miejsca pracy, co było widoczne w trendach popularyzowanych na platformach społecznościowych takich jak „wielka rezygnacja”, czyli zwiększona po pandemii fala odejść pracowników, czy „ciche odchodzenie”, określane jako wykonywanie swoich obowiązków przy minimalnym wysiłku (Błaszczak, 2022). Wielu milenialsów wykorzystało pandemię jako okazję do ponownej oceny swoich priorytetów i poszukiwania pracy, która lepiej odpowiada ich wartościom. Część z nich zrezygnowała z pracy w poszukiwaniu lepszych możliwości i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Pokolenie Z połączyło siły z milenialsami, aby kontynuować tę transformację. Chociaż stanowią odrębne pokolenie z własnymi unikalnymi cechami, mają wiele wspólnych wartości i pragnień co milenialsi. Razem te dwa pokolenia są gotowe wprowadzić znaczące zmiany w miejscu pracy, koncentrując się na elastyczności, celu i integracji.

Należy jednak zauważyć, że preferencje dla mniej zhierarchizowanych struktur wśród millenialsów mogą nie być tak silne jak obserwowane w pokoleniu Z. Pokolenie Z, urodzone między połową lat 90. a początkiem 2010 r., jest jeszcze bardziej przeciwne tradycyjnym strukturom hierarchicznym i scentralizowanej władzy, jak podkreślili McCrindle i Fell (2019). Jego preferencje dla zdecentralizowanych i opartych na współpracy środowisk pracy można przypisać ich wychowaniu w wysocze połączonym i zglobalizowanym świecie, a także swobodzie i biegłości w korzystaniu z nowoczesnych technologii i innowacyjnych narzędzi wspierających pracę zdalną i cyfrową współpracę (Wajda i in., 2022).

Oprócz wdrażania zmian strukturalnych organizacje analizują swoje style zarządzania, aby lepiej dostosować je do wartości i oczekiwań pracowników pokolenia Y czy Z. Może to obejmować przyjęcie bardziej wspierających, zorientowanych na coaching stylów zarządzania, skupienie się na rozwoju i wzroście pracowników oraz ograniczanie stylów autokratycznych (Bencsik i in., 2016; Brant i Castro, 2019).

1.4. Czynniki polityczne i prawne – nacjonalizm gospodarczy, niestabilność polityczna, sankcje gospodarcze i trendy regulacyjne

Czynniki polityczno-prawne mogą być kolejną przesłanką do przeanalizowania dotychczasowych modeli przywódczych. Choć zmiany polityczne występowały zawsze, to współczesne modele przywództwa często nie uwzględniają zwiększonej współzależności gospodarek i globalnych łańcuchów dostaw. Obecnie nawet lokalne wydarzenia polityczne szybko rozprzestrzeniają swoje skutki na skalę globalną, oddziałując bezpośrednio na działalność firm na całym świecie (Gorynia i in., 2024).

Otoczenie polityczne jest przy tym silnie powiązane z otoczeniem prawnym, ponieważ decyzje podejmowane na szczeblu politycznym zazwyczaj skutkują określonymi zmianami w prawie, regulacjach czy umowach międzynarodowych. W erze nasilających się turbulencji geopolitycznych liderzy są pod coraz większą presją, aby szybko dostosowywać swoje strategie do dynamicznych zmian politycznych. Według najnowszych badań kadra kierownicza uważa obecnie niestabilność geopolityczną oraz przemiany polityczne za jedno z najistotniejszych zagrożeń dla rozwoju biznesu (Grant i in., 2024). Wojny handlowe, polityka protekcjonizmu czy gwałtowne zmiany w wyniku wyborów to czynniki polityczne, które redefiniują sposób, w jaki firmy planują swoją przyszłość. W związku z tym liderzy muszą wykazywać się dużą elastycznością. Na przykład podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 2024 r. dyrektorzy generalni zaznaczyli, że coraz częściej wykorzystują planowanie scenariuszowe, aby zminimalizować potencjalne szkody wynikające z nieoczekiwanych kryzysów geopolitycznych (Davies i Chowdhury, 2024). EY użyło terminu „globalny supercykl wyborczy”, ze względu na wybory w krajach reprezentujących około 54% światowej populacji i 60% PKB, co generuje znaczną niepewność polityce (Rickert McCaffrey, 2024).

Otoczenie polityczno-prawne jest istotne dla start-upów ze względu na ich coraz bardziej globalny lub międzynarodowy charakter działalności (Oliva i in., 2022; Martielli i in., 2025). Start-upy często poszukują nie tylko klientów, lecz także dostawców, inwestorów, pracowników poza granicami swoich krajów, co powoduje, że są szczególnie wrażliwe

na zmiany w międzynarodowych regulacjach, stabilności politycznej oraz politykach handlowych. Różnice w regulacjach międzynarodowych bezpośrednio wpływają na strategie wejścia na rynek, koszty operacyjne oraz zarządzanie ryzykiem (Cumming i Zahra, 2016; Cumming i in., 2025). Ponadto stabilność polityczna oraz przewidywalne ramy prawne są kluczowymi czynnikami decydującymi o zaufaniu inwestorów, wpływając na zdolność start-upów do pozyskiwania finansowania od międzynarodowych inwestorów (Hain i in., 2016).

Jednym z ważnych czynników polityczno-prawnych wpływających na przywództwo w ostatnim czasie jest odrodzenie się nacjonalizmu gospodarczego i zmiany w regulacjach handlowych, które uwidoczniły się wraz z nową administracją Donalda Trumpa w Stanach Zjednoczonych. Powrót prezydenta Trumpa na stanowisko w 2025 r. oznaczał wznowienie protekcjonistycznych środków handlowych, co zmusiło liderów do szybkiej adaptacji. W ciągu kilku tygodni od inauguracji administracja wprowadziła nową falę tariff, co wywołało reakcję odwetową głównych partnerów handlowych (Ferguson i Noronha, 2025). W odpowiedzi wiele firm zaczęło dywersyfikować dostawców i rynki, aby uniknąć nadmiernej zależności od jednego kraju, minimalizując ryzyko prowadzonej działalności. Warto zauważyć, że zmiany tariff i polityki handlowej występowały również w przeszłości, jednak zazwyczaj były poprzedzone długimi okresami negocjacji i konsultacji. Przykładem może być Transatlantyckie Partnerstwo Handlowo-Inwestycyjne (Transatlantic Trade and Investment Partnership, TTIP) między Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi, negocjowane od 2013 r. przez kilka lat, z licznymi konsultacjami społecznymi oraz biznesowymi (European Commission, 2019). W przypadku decyzji administracji Trumpa w 2025 r. zmiana była gwałtowna, bez wcześniejszych długotrwałych negocjacji, a skala wprowadzonych ceł znacznie przewyższyła wcześniejsze protekcjonistyczne działania.

Niestabilność polityczna w Europie, objawiająca się w gwałtownych zmianach rządów czy kryzysach zarządzania w kluczowych gospodarkach, staje się kolejnym czynnikiem testującym adaptacyjność liderów. Zmiany rządów miały miejsce zawsze, jednak warto zauważyć, że w przeszłości, gdy Niemcy i Francja były uznawane za stabilne, nie występowały tak poważne problemy z utworzeniem większości parlamentarnej jak obecnie. W ostatnich latach kilka krajów europejskich było areną

wydarzeń politycznych, które wywołały niepewność regulacyjną wpływającą na działalność biznesową. Na przykład Francja doświadczyła upadku swojego rządu w 2024 r., co doprowadziło do szybkiej zmiany premierów i poważnych wątpliwości co do ciągłości politycznej (Matthijs, 2024). Podobnie w Niemczech, kraju tradycyjnie postrzeganym jako ostoja stabilności, pojawiły się nowe wyzwania związane ze wzrostem poparcia dla partii skrajnie prawicowej oraz trudnościami w stworzeniu stabilnej koalicji rządzącej, co wprowadziło niepewność na scenie politycznej (Downes, 2025). Te wydarzenia zbiegają się z szerszymi napięciami w Europie, dotyczącymi migracji, wojny na Ukrainie oraz bezpieczeństwa energetycznego, które niosą ze sobą istotne konsekwencje ekonomiczne. Dla liderów biznesowych implikacje są dwutorowe. Po pierwsze, firmy działające w Europie (lub prowadzące z nią handel) muszą przygotować się na potencjalne nagłe zmiany regulacyjne. Mogą one dotyczyć polityki podatkowej, regulacji rynku UE lub stanowisk w kwestiach międzynarodowego handlu i zobowiązań klimatycznych, w zależności od tego, która partia przejmie władzę w Paryżu, Berlinie czy innych stolicach europejskich.

Ponadto fragmentacja polityczna w Europie może wpływać na klimat inwestycyjny oraz kursy walut. Zarządy firm muszą być elastyczne w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, planowaniu łańcuchów dostaw i rozmieszczaniu zasobów ludzkich, aby szybko reagować, gdy spadnie zaufanie do jednego rynku lub pojawią się okazje gdzie indziej.

Sankcje gospodarcze to kolejny czynnik polityczno-prawny, który może implikować potrzebę podejmowania przez liderów szybkich decyzji. Ich wprowadzenie prowadzi do zakłóceń w dostawach surowców i komponentów, co zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania alternatywnych źródeł zaopatrzenia. W odpowiedzi na te wyzwania, firmy coraz częściej stosują strategie takie jak friendshoring, czyli przenoszenie produkcji i zaopatrzenia do krajów uznawanych za politycznych sojuszników, aby zminimalizować ryzyko związane z sankcjami i napięciami geopolitycznymi (Ruzicka, 2024).

Przykładowo, sankcje nałożone na Rosję po inwazji na Ukrainę spowodowały znaczny odpływ kapitału z tego kraju, spadek wartości rubla oraz osłabienie gospodarki, co wpłynęło na globalne rynki finansowe (Abakah i in., 2024). W kontekście stabilności politycznej w Europie

sankcje gospodarcze mogą również wpływać na sytuację wewnętrzną poszczególnych krajów. Na przykład wzrost kosztów energii i inflacji wywołany sankcjami nałożonymi na Rosję doprowadził do protestów społecznych w krajach takich jak Węgry, Słowacja czy Francja (TL, 2022). W takich warunkach liderzy firm muszą wykazać się elastycznością i umiejętnością szybkiego dostosowywania strategii biznesowych, aby zminimalizować negatywne skutki ekonomiczne i społeczne wynikające z tych zmian.

Warto również wspomnieć o globalnych trendach regulacyjnych, które w ostatnim czasie w pewnym stopniu mają wspierać decentralizację poprzez reformy w zakresie cyfrowego zarządzania oraz upowszechniania technologii blockchain. Wprowadzone w 2024 r. unijne rozporządzenie Markets in Crypto-Assets (MiCA) ustanawia jednolite ramy prawne dla rynku kryptoaktywów, co może sprzyjać innowacjom i rozwojowi zdecentralizowanych modeli biznesowych, mimo że dla podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w emisję i świadczenie usług związanych z kryptoaktywami wprowadza szczegółowe wymogi zgodności (Hall, 2024).

W zgodzie z tymi globalnymi tendencjami Polska podejmuje działania mające na celu zwiększenie efektywności administracji publicznej oraz elastyczności struktur biznesowych. Przykładem takiej zmiany jest Krajowy System e-Faktur (KSeF), który znacząco usprawnia rozliczenia podatkowe, redukując biurokrację i automatyzując wymianę dokumentów między firmami a administracją skarbową (Ministerstwo Finansów, 2023). Innym rozwiązaniem jest wprowadzenie obowiązkowego systemu e-Doręczeń, który ma na celu pełną cyfryzację komunikacji między urzędami a obywatelami oraz firmami. System ten umożliwi szybką, bezpieczną i wiążącą prawnie wymianę korespondencji elektronicznej, co skróci czas realizacji procedur administracyjnych, ograniczy koszty i uprości zarządzanie dokumentacją (e-Doręczenia – usługa, http).

Mimo tych postępów polski rynek pozostaje nadmiernie uregulowany, co utrudnia wdrożenie zwinnych i zdecentralizowanych praktyk przywódczych. W odpowiedzi na ten problem polski rząd podejmuje działania zmierzające do ograniczenia barier administracyjnych, które hamują rozwój elastycznych modeli zarządzania. Jedną z najnowszych inicjatyw jest zaproszenie Rafała Brzoski, prezesa InPostu, do kierowania zespołem odpowiedzialnym za opracowanie propozycji deregulacyj-

nych mających ułatwić prowadzenie działalności gospodarczej oraz wdrażanie innowacyjnych praktyk w firmach (Rochowicz, 2025).

1.5. Czynniki środowiskowe i prawne – katastrofy naturalne i regulacje środowiskowe

Podobnie jak w przypadku czynników politycznych czynniki środowiskowe są ściśle powiązane z aspektami prawnymi, ponieważ decyzje polityczne często prowadzą do zmian w regulacjach dotyczących ochrony środowiska. Czynniki środowiskowo-prawne wywierają istotny wpływ na aktualność modeli przywódczych, m.in. ze względu na rosnącą częstotliwość i intensywność katastrof naturalnych spowodowanych zmianami klimatycznymi.

Badania pokazują, że liczba poważnych katastrof naturalnych na świecie stale wzrasta (CRED, 2023), co powoduje poważne zakłócenia gospodarcze oraz wymaga od liderów firm szybkiego dostosowania się do nowej sytuacji. Szczególnym przypadkiem wpływu czynników środowiskowych na przywództwo była pandemia COVID-19, która okazała się wydarzeniem bezprecedensowym w skali ostatnich dekad, i pokazała, że współczesne modele przywódcze wymagają większej elastyczności oraz zdolności do zarządzania zespołami w warunkach kryzysu globalnego (Wheatley i in., 2024). Dodatkowo, dynamicznie zmieniające się regulacje środowiskowe, np. dotyczące emisji CO₂, oraz konieczność raportowania danych ESG, wprowadzają dodatkowy element złożoności w zarządzaniu organizacjami. Liderzy nie tylko muszą być obecnie gotowi na szybkie reagowanie na zmiany prawne, ale także proaktywnie dostosowywać strategie do wymogów zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej (Kamasak i Alkan, 2024).

Chociaż czynniki środowiskowo-prawne początkowo wydają się bardziej istotne dla dużych firm, które są pierwsze, jeżeli chodzi o dostosowanie się do nowych regulacji (np. unijne normy ESG), dla start-upów również mają one znaczenie. Start-upy często funkcjonują na międzynarodowych rynkach, poszukując globalnych inwestorów i partnerów biznesowych, co może mobilizować je do przestrzegania standardów środowiskowych (Sjauš i in., 2024). Dodatkowo oczekiwania

konsumentów dotyczące odpowiedzialności ekologicznej sprawiają, że start-upy uwzględniające kwestie środowiskowe mogą szybciej zyskać przewagę konkurencyjną (Thiebaut i Miranda, 2023).

Jednym z czynników środowiskowych są katastrofy naturalne. W ostatnich latach liczba i intensywność katastrof naturalnych rosną, co może przekładać się na funkcjonowanie biznesu i modele przywództwa. Szacuje się, że klęski żywiołowe powiązane ze zmianami klimatu spowodowały globalnie już ponad 3,6 bln USD strat w ciągu ostatnich 25 lat (Goleman, 2025). W Polsce przykładem może być już wspomniana powódź z 2024 r., która dotknęła regiony południowe kraju, prowadząc do znacznych strat infrastrukturalnych i gospodarczych, co zmusiło firmy do szybkiej adaptacji strategii zarządzania ryzykiem (Cieślak-Wróblewska, 2024). Takie doświadczenia z jednej strony uwydatniają potrzebę inwestowania w infrastrukturę odporną na klęski żywiołowe oraz uwzględniania ryzyka klimatycznego w strategii zrównoważonego rozwoju firm, a z drugiej zaś pokazują, że liderzy muszą być gotowi na takie wydarzenia i szybko adoptować swoje organizacje do funkcjonowania w nowej rzeczywistości.

Epidemie, jako katastrofy o podłożu biologicznym, stanowią istotne wyzwanie dla przywództwa biznesowego i wymuszają na liderach szybkie dostosowanie się do nowych wyzwań. Dodatkowo wprowadzone ograniczenia prawne oraz potrzeba tworzenia nowych regulacji, takich jak zasady pracy zdalnej, stały się bardzo ważnymi elementami zarządzania w tym okresie.

Na przykład w Polsce, w odpowiedzi na pandemię, wprowadzono szereg ograniczeń i nakazów mających na celu zapobieganie rozprzestrzenianiu się wirusa. Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 oraz innych chorób zakaźnych określiła m.in. zasady dotyczące pracy zdalnej, umożliwiając pracodawcom polecenie pracownikom wykonywania pracy poza miejscem jej stałego wykonywania. Nowelizacja Kodeksu pracy w 2023 r. zdefiniowała pojęcie pracy zdalnej oraz określiła sposób uzgadniania warunków jej wykonywania między pracownikiem a pracodawcą (Pasecki, 2023).

Pandemia COVID-19 spowodowała zakłócenia w łańcuchach dostaw, problemy z przepływami finansowymi oraz gwałtowne zmniejszenie

aktywności gospodarczej. Wiele przedsiębiorstw musiało dostosować swoje strategie, wdrażając pracę zdalną i hybrydową, co wymagało od liderów nabycia nowych kompetencji w zarządzaniu zespołami rozproszonymi (Tenakwah i Otchere-Ankrah, 2024)

Innym czynnikiem środowiskowo prawnym są regulacje środowiskowe, które w ostatnim czasie podlegają dynamicznym zmianom. W odpowiedzi na kryzys klimatyczny wiele rządów i organizacji międzynarodowych wdraża przepisy ograniczające negatywny wpływ biznesu na środowisko.

Przykładem mogą być normy emisyjne dla przemysłu – europejscy producenci samochodów muszą do 2025 r. obniżyć średnią emisję CO₂ nowych pojazdów o 15% względem poziomu z 2021 r.; w przeciwnym razie grożą im dotkliwe kary finansowe. Koncerny motoryzacyjne już zareagowały, gwałtownie zwiększając inwestycje w samochody elektryczne – łączne nakłady kapitałowe europejskich marek wzrosły z ok. 40 mld euro rocznie w 2020 do ok. 55 mld euro w 2024 r. (Unmack, 2024). Jednak w marcu 2025 r. Komisja Europejska ogłosiła złagodzenie tych wymogów, dając producentom dodatkowe trzy lata na osiągnięcie celów emisyjnych (Blenkinsop, 2025).

Równie istotnym trendem regulacyjnym jest ujawnianie śladu węglowego i danych ESG (ang. (Environmental, Social, Governance). W tym zakresie dyrektywa CSRD (ang. Corporate Sustainability Reporting Directive) wprowadza obowiązek raportowania zrównoważonego rozwoju w krajach Unii Europejskiej. Planowano, że od 2025 r. największe firmy – m.in. banki i spółki giełdowe – będą publikować szczegółowe raporty ESG. Niemniej jednak, w lutym 2025 r. Komisja Europejska zaproponowała przesunięcie terminów wdrożenia tych wymogów o dwa lata, co oznacza, że pierwsze raporty będą wymagane dopiero za lata 2027 i 2028 (Moens i in., 2025).

Zmiany w polityce klimatycznej Komisji Europejskiej mogą być również związane z działaniami największych gospodarek świata, takich jak Stany Zjednoczone. W ostatnim czasie polityka klimatyczna i nastawienie liderów politycznych są niestabilne. Przykładem jest wycofanie się USA z Porozumienia paryskiego, zainicjowane ponownie w 2025 r. przez administrację Trumpa (McGrath, 2025). Decyzja ta wprowadziła niepewność regulacyjną oraz fragmentację standardów klimatycznych.