

Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku

Barbara GRZEŚ

Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie; barbara.grzes@wsb.warszawa.pl ;

identyfikator ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8411-5806>

Streszczenie: Turbulentne zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, towarzysząca im niepewność i wysoka złożoność sytuacji w jakich funkcjonują współczesne organizacje i ich liderzy, sprawiły, że zmiana jest stałym elementem codzienności biznesowej. Rozwój technologiczny, wszechobecna cyfryzacja i praca w środowisku wirtualnym, wymuszają nieustanny rozwój zarówno kompetencji cyfrowych, ale również umiejętności kierowania zespołami rozproszonymi, pracującymi w środowisku zdalnym. Różnice pokoleniowe w zespołach pracowniczych, wielokulturowość i związane z tym wyzwania komunikacyjne oraz rosnące oczekiwania zarówno te zewnętrzne jak i wewnątrzorganizacyjne, powodują konieczność dużej elastyczności w radzeniu sobie z szerokim spektrum sytuacji przywódczych i rozwoju nowych kompetencji liderek. W artykule w oparciu o źródła literatury oraz wybrane badania wtórne, przeprowadzono analizę kluczowych kompetencji liderów w organizacjach. W oparciu o doświadczenia organizacji dokonano przeglądu modeli kompetencji liderów wybranych organizacji. Bazując na zidentyfikowanych wyzwaniach przed którymi stoją organizacje XXI wieku oraz potrzebach w zakresie pożądaných kompetencji liderów zdefiniowano uniwersalny model kompetencji lidera XXI wieku.

Słowa kluczowe: przywództwo, lider, kompetencje, kierowanie zespołem

The key competences of leaders in organizations in 21st century

Abstract: Turbulent changes in the social & economic environment, uncertainty and the high complexity of the situations in which organizations and their leaders operate, have made that the change is a constant element of everyday business live. Technological development and transformation, digitization and work in a virtual environment, force the continuous development of digital competences as well as the ability to manage dispersed teams working in a remote environment. Generational differences, multiculturalism in employee teams and

related communication challenges as well as growing external and internal expectations, make leaders necessary to be highly flexible and dealing with a wide range of leadership situations and developing new competences. Based on the sources of literature and selected research, the article analyzes the key competences of leaders in nowadays organizations. Author reviewed leader competency models of selected organizations. Based on the identified challenges faced by organizations in the 21st century and their needs in terms of the expected competences of leaders, a universal model of competences of a 21st century leader was defined by author.

Keywords: leadership, , competences, team management, leader

1. Wprowadzenie

Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze takie jak: globalizacja, sieciowość, cyfryzacja, rozwój technologii internetowych, ale również zmiany w zakresie wyznawanych przez ludzi wartości, stawiają nowe wyzwania wobec liderów w XXI wieku. To co można określić jako jedyny stały element współczesnej rzeczywistości lidera i każdego z nas, to towarzysząca nam na każdym etapie funkcjonowania zmiana. Umiejętność zaś dostosowania się do otaczających nas zmian określić możemy adaptacyjnością organizacji. Adaptacyjność organizacji jest warunkowana poziomem otwartości i wieloaspektowej elastyczności i zwinności lidera w dostosowywaniu się do oczekiwań i coraz to nowych zmian.

Zważywszy na powyższe, oraz biorąc pod uwagę, że lider to osoba, która przewodzi zmianom, z całą stanowczością stwierdzić należy, że pierwsza połowa XXI wieku i związane z nią wyzwania przed którymi stają organizacje to czas próby prawdziwego przywództwa. Jest to niewątpliwie czas, który stanowi swoisty egzamin gotowości i dojrzałości liderów, a jednocześnie czas kształtowania roli i kompetencji lidera, jako kluczowego zasobu każdej współczesnej organizacji.

Rozwój społeczny i gospodarczy ma wpływ na mnogość powiązań i umacnianie się gospodarek i rynków w wielu krajach. Działania te wpływają na zacieranie granic oraz barier w przepływie kapitału, towarów, usług, technologii i ludzi, co przekłada się na tworzenie się gospodarki „globalnej”. Wraz z rozwojem globalizmu zmieniają się tradycyjne modele biznesowe i strategie działania organizacji. Granice między branżami ulegają zatarciu na rzecz współpracy, realizacji wspólnych przedsięwzięć i realizacji wspólnych celów (Maśloch, 2018).

To od odwagi, zaangażowania, determinacji i właściwego przygotowania liderów, będzie zależeć sukces albo porażka organizacji.

Potrzeba rozwoju właściwych kompetencji liderek stała się w ostatnich latach czymś oczywistym i niezwykle potrzebnym. Dynamika przemian, ich złożoność , oraz

uwarunkowania globalnego środowiska , potęgują wzrost oczekiwań w zakresie kompetencji menedżerskich i lidarskich na wszystkich szczeblach w organizacji (Jokinen, 2005).

Turbulentne zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, towarzysząca im niepewność i wysoka złożoność sytuacji w jakich funkcjonują współczesne organizacje i ich liderzy, sprawiły, że zmiana jest stałym elementem codzienności biznesowej. Rozwój technologiczny, wszechobecna cyfryzacja i praca w środowisku wirtualnym, wymuszają nieustanny rozwój zarówno kompetencji cyfrowych, ale również umiejętności kierowania zespołami rozproszonymi, pracującymi w środowisku zdalnym.

Różnice pokoleniowe w zespołach pracowniczych, wielokulturowość i związane z tym wyzwania komunikacyjne oraz rosnące oczekiwania zarówno te zewnętrzne jak i wewnątrzorganizacyjne, powodują konieczność dużej elastyczności w radzeniu sobie z szerokim spektrum sytuacji przywódczych i rozwoju nowych kompetencji lidarskich.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie, w oparciu o literaturę przedmiotu, przeglądu wybranych modeli kluczowych kompetencji lidera oraz w oparciu o doświadczenia wybranych organizacji oraz literaturę, zdefiniowanie uniwersalnego modelu kompetencji lidera XXI wieku.

2. Wyzwania dla organizacji i liderów XXI wieku

Zmienność regulacji prawnych, turbulentne otoczenie, przemiany społeczne i gospodarcze, transformacja cyfrowa, wszechobecna globalizacja zmieniają rzeczywistość biznesową każdego dnia. Wielokulturowość zespołów pracowniczych, pojawiające się ogólnoswiatowe kryzysy społeczne, gospodarcze, finansowe stawiają lidera w obliczu wyzwań dla których nie ma gotowych, wypracowanych strategii działania. Wojny, terroryzm oraz związane z nimi kryzysy emigracyjne zagrożenia epidemiczne mogą skutkować utratą poczucia bezpieczeństwa i pojawianiem się kryzysów egzystencjalnych. Różnice pokoleniowe i wynikające z nich rozbieżne systemy wartości dodają do wyzwań liderów dodatkowy obszar, któremu muszą stawić czoła. Złożoność i duża dynamika zmienności sytuacji przywódczych wymusza na liderach dużą elastyczność sposobów działania i wykazania się zwinnością w stosowaniu zróżnicowanych modeli przywództwa, adekwatnych do pojawiających się czynników sytuacyjnych.

Na wyzwania z jakimi mierzą się liderzy w organizacjach XXI wieku możemy spojrzeć z wielu perspektyw .

Jedną z takich perspektyw jest niewątpliwie **transformacja gospodarcza** w obliczu której zostały postawione organizacje i liderzy w wielu krajach, w tym również liderzy kierujący polskimi organizacjami. Patrząc na zmiany wywołane transformacją gospodarczą w Polsce można stwierdzić, że Polska pod wieloma względami skorzystała z możliwości rozwojowych nią wywołanych (Bendyk , 2010).

Obszarem zagrożeń współczesnego świata, które mogą mieć istotny wpływ na wyzwania przed jakimi staną liderzy w przyszłości, zajmował się również amerykański psycholog, badacz problematyki przywództwa i wykładowca University of Southern California, Warren Bennis. W swoim artykule „The Challenges of Leadership in the Modern World” zidentyfikował, że głównymi zagrożeniami dla stabilności świata są: katastrofa nuklearna/biologiczna, ogólnoswiatowa pandemia, trybalizm i brak ludzkiej strony przywództwa. Stwierdził, że bez dobrego, ukierunkowanego w szczególności na aspekt ludzki przywództwa, rozwiązanie problemów wynikających z pierwszych trzech zagrożeń będzie niemożliwe (Bennis , 2007).

Pojawiające się ostatnich dekadach kryzysy, z jednej strony wydają się być czymś trudnym i strasznym z drugiej jednak strony mogą być szansą dla rozwoju organizacji.

W czasie kryzysu pierwszej dekady XXI wieku Polska charakteryzowała się wysokim poziomem elastyczności i dostosowania się sytuacji kryzysowej. Ta elastyczność była efektem wysiłków i starań jakie poczyniły firmy w latach 2001-2002 , przystosowując się do nowych wymagań (CEO Challenge Survey, 2010).

Początek trzeciej dekady XXI wieku przyniósł liderom i organizacjom wyzwanie jakiego chyba nikt się nie spodziewał. Początek 2020 roku odznaczył się w historii świata na zawsze – **pandemia COVID - 19** spowodowała, że świat się zatrzymał. Kierowanie organizacją, przewodzenie ludziom w sytuacji tak dużej niepewności z jednej strony czyhającego zagrożenia życia i zdrowia, a z drugiej strony brak możliwości działania i prowadzenia biznesu tak jak to było dotychczas. To próba charakteru i umiejętności dla liderów – zarówno w wymiarze osobistym jak i organizacyjnym i zarządczym. Wyzwania z jakimi przyszło się mierzyć liderom w obliczu pandemii to ciągłe poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- jak działać pomimo ograniczeń – czyli jak przemodelować strategię działania aby była możliwa jej realizacja pomimo nakładanych obostrzeń?
- jak zorganizować pracę w warunkach izolacji aby utrzymać jej jakość i efektywność?
- jak wspierać pracowników i zapewnić im poczucie bezpieczeństwa w obliczu zagrożenia życia i zdrowia?

- jak utrzymać wysoki poziom motywacji własną i pracowników?
- jak planować działania, kiedy zmienność i niepewność towarzyszy codziennej rzeczywistości biznesowej w sposób bardziej wyraźny niż wcześniej?










Pandemia wymusiła na liderach zwracanie znacznie większej uwagi na „ludzkie” aspekty przywództwa. Dostępne do tej pory kanały komunikacji bezpośredniej, pozwalające na przekazywanie i odbieranie całego spektrum komunikatów, zarówno werbalnych jak i niewerbalnych z dnia na dzień zostały w bardzo istotny sposób zubożone.

Praca zdalna to nie tylko kwestie komunikacji, ale również umiejętność posługiwania się narzędziami do pracy zdalnej, które do tej pory służyły bardziej jako narzędzia pomocnicze, aż do momentu, kiedy stały się podstawowym narzędziem codziennej pracy i komunikacji. „Przywództwo w trakcie rewolucji cyfrowej wymaga od liderów zmiany myślenia o strategii, o inwestycjach, o kulturze, a co najważniejsze - o sobie” (Okada et al., 2021).

Badania prowadzone przez ekspertów FranklinCovey wyłoniły 4 główne wyzwania, z którymi zmagają się liderzy największych organizacji na całym świecie: brak zaufania, niejasna wizja i strategia, luki w realizacji pożądanego celu, niewykorzystany potencjał zespołu i nieświadomość uzdolnień pracowników (Covey, 2021).

Wyzwania przed którymi stają liderzy XXI wieku zostały również trafnie zidentyfikowane przez autorów raportu *Leading the social enterprise: Reinvent with a Human Focus*, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends (*Leading the social enterprise*, 2019). W wyniku analizy wskazane zostały następujące kluczowe obszary będące wyzwaniami dla liderów (Tabela 1).

Tabela 1

	Tempo zmian wymaga, aby liderzy ściślej ze sobą współpracować, aby być w stanie wymyślić zintegrowane rozwiązania w szybko zmieniającym się środowisku
	Zmiany demograficzne oraz zmieniające się oczekiwania pracowników zwłaszcza pokolenia millenialsów, stawia organizacje przed wyzwaniem aby skupiać się nie tylko na zyskach ale również na głębszym celu ich działania
	Tempo zmian wymaga od organizacji aby nadawać sens, przewodzić zwiększać swoje możliwości, aby osiągać i przekraczać cele finansowe
	Zmieniające się oczekiwania klientów skłaniają organizacje do tworzenia czysto ludzkich doświadczeń, które tworzą swojego rodzaju osobiste połączenie z klienta poza produktem czy marką
	Ciągły napływ nowych technologii oznacza, że organizacje muszą mieć możliwość działać i przewodzić w środowisku ciągłych innowacji tam, gdzie jutro jest niepewne
	Szybkie tempo zmian w różnych branżach zmusza organizacje do innowacji i nieustannej poprawy działań
	Zmiany wymuszają na organizacjach aby docierały bardziej zróżnicowanego grona pracowników rozwój i uczenie się przez całe życie, oraz nadawaniem sensu wykonywanej pracy
	Napływ nowych technologii wymaga aby liderzy byli na bieżąco z nową technologią niezależnie od ich aktualnej pozycji
	Zmieniające się oczekiwania klientów wymuszają większą koncentrację na kwestiach ryzyka i jakości, a każdy nawet najmniejszy problem może istotnie obniżyć wartość marki organizacji

Źródło: Opracowanie na podstawie „2019 Deloitte Global Human Capital Trends”

Wszechobecny świat VUCA, charakteryzujący się dużą złożonością, niepewnością, zmiennością i niejednoznacznością oraz nieustannie pojawiające się kryzysy, skłaniają liderów do konieczności podejmowania trudnych decyzji. Decyzje te często prowadzą do pojawiania się negatywnych emocji, które mogą mieć wpływ na spadek motywacji, obniżony poziom zaangażowania, czy brak kreatywności u nich samych, ale również, a może przede wszystkim u ludzi którym przewodzą – z takimi wyzwaniami również muszą mierzyć się współcześni liderzy każdego dnia (Piątkowska, 2021).

3. Rola lidera w organizacji XXI wieku

Liderzy XXI wieku współtworząc nową rzeczywistość, odgrywają niewątpliwie znamienne rolę w kształtowaniu rzeczywistości w jakiej funkcjonują współczesne organizacje. Wieloaspektowość wyzwań jakie stawia przed nimi współczesny świat wymaga wykazywania się przez liderów mądrym, odpowiedzialnym przywództwem i wieloaspektowym spojrzeniem na otaczającą ich rzeczywistość biznesową.

Aby właściwie zdefiniować rolę współczesnego lidera, warto odpowiedzieć sobie na pytania: Kim jest lider XXI wieku?

Rafał Szczepanik definiuje lidera jako osobę za którą idą ludzie. Według niego liderem jest osoba ukierunkowana na ludzi, budująca wybitne zespoły, zachęcająca do działania i wpływająca na motywację tak, aby zespół realizował cele biznesowe. Lider jest osobą, która poza tym, że umie słuchać, umie też usłyszeć, promować pomysły swoich pracowników i wspólnie budować plan rozwoju. (Szczepanik, 2009).

Wizerunek lidera przyszłości definiuje też Frances Hesselbein, wskazując, że przywódcą przyszłości, liderem następnego tysiąclecia będzie niewątpliwie osoba, która będzie się koncentrować w swojej działalności na budowaniu kultury organizacyjnej i opierająca zarządzanie o określony system zasad i wartości. Hesselbein wskazuje również, że lider przyszłości powinien posiadać umiejętność zarządzania potencjałem energii jak również wpływać na dobre samopoczucie ludzi (Hesselbein, 1997).

Dale Carnegie, wyjaśnia, że pojęcie o tym, co to znaczy być przywódcą, jest często mylone przez ludzi, utożsamiane jest często z kimś piastującym wysokie stanowisko tak jak np. generał, prezydent, premier czy prezes rady nadzorczej. Jednak w przywództwie chodzi o coś innego, przywództwo nie zaczyna się i nie kończy na najwyższych szczeblach hierarchii, jest ono potrzebne wszędzie tam, gdzie każdy z nas żyje i pracuje (Carnegie, 1995).

Z kolei Rafał Mrówka definiuje lidera jako osobę, która powinna potrafić kreować i komunikować koncepcje, rozważać wyznawane wartości, uczyć się słuchać oraz doceniać ludzi i ich idee i pomysły. To jest znacznie ważniejsze według niego niż wykazywanie się charyzmą (Mrówka, 2010).

Swoje spojrzenie na lidera definiuje również Arkadiusz Potocki, wskazując, że lidera można określić jako profesjonalistę i pragmatyka, potrafiącego rozwiązywać problemy i wdrażać pozytywne zmiany, jak również posiadającego jasno określoną wizję celu. Ważne jest, aby lider nie zapominał o rozwijaniu kompetencji zarówno tych własnych jak również swoich podwładnych. Ponieważ jedną z najważniejszych funkcji jaką pełni lider jest kierowanie

rozwojem ludzi, lider powinien budować i wspierać poczucie własnej wartości i sprawstwa wśród zespołu pracowników (Potocki, 2005).

Michael Armstrong, wskazuje, że lider odgrywa kluczową rolę w procesie budowania wydajnego zespołu – wskazuje drogę i popycha ludzi we właściwym kierunku, wpływa na motywację, zauważa i podkreśla wkład każdego z członków zespołu w realizację celów (Armstrong, 2016).

4. Cechy i kluczowe kompetencje lidera XXI wieku

„Zmiana zachowań jest ważna zwłaszcza dziś w obliczu zmian pokoleniowych i technologicznych jako przywódcy musimy się do nich przystosować” (Goldsmith, Motyl, 2020).

Marshall Goldsmith, mentor i coach kadry zarządzającej wyższego szczebla i światowy autorytet przywództwa w wywiadzie udzielonym dla ICAN Management Review dokonuje charakterystyki lidera XXI wieku i tego jak powinien wyglądać proces jego rozwoju. „Zmiana zachowań jest ważna zwłaszcza dziś w obliczu zmian pokoleniowych i technologicznych jako przywódcy musimy się do nich przystosować” (Goldsmith, Motyl, 2020).

W przeprowadzonym wywiadzie Marshall Goldsmith dzieli się swoimi spostrzeżeniami wynikającymi z badań kompetencji globalnego lidera przyszłości jakie przeprowadził (Goldsmith, Motyl, 2020). Wskazuje, że wiele dotychczasowych elementów przywództwa pozostanie bez zmian, są nimi między innymi takie obszary jak spójność czy konsekwencja w działaniu. Goldsmith dodaje jednak, 5 czynników które diametralnie się zmieniają są to:

- **Globalne spojrzenie**, czyli myślenie w kategoriach globalnych;
- **Różnorodność kulturowa** bardziej zróżnicowana struktura pracownicza;
- **Biegłość technologiczna**, czyli umiejętność wykorzystania technologii;
- **Budowanie aliansów i partnerstw**, istotnie wpływających na tempo jej rozwoju;
- **Ułatwianie pracy innym** lider musi się nich otworzyć, słuchać, zadawać pytania i uczyć się.

Aspektem współczesnego przywództwa zajęli się również autorzy raportu 2019 Deloitte Global Human Capital Trends (Leading the social enterprise, 2019). W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzają, że organizacje zdają sobie sprawę z tego, że muszą rozwijać obecnie potrzebne umiejętności przywódcze liderów, takie jak umiejętność zarządzania operacjami, kierowanie zespołem, podejmowanie decyzji, wyznaczanie

priorytetów czy zarządzanie wynikami finansowymi. Wiedzą również, że rozwój liderów musi zmierzać w kierunku rozwoju kompetencji niezbędnych do tego aby sprostać wymaganiom szybko zmieniającego się, opartego na nowoczesnej technologii środowiska biznesowego. Do kompetencji, które zostały wskazane w raporcie należą w szczególności zarządzanie rosnącą złożonością i niejednoznacznością, świadomość technologii, zarządzanie zmieniającą się demograficznie grupą klientów i talentów, jak również radzenie sobie z różnicami narodowymi i kulturowymi.

Jak wygląda zatem kwestia odpowiedzi organizacji na pytanie czy ich liderzy są gotowi na wyzwania XXI wieku?

Zgodnie z wnioskami płynącymi ze wspomnianego powyżej raportu Deloitte (Leading the social enterprise, 2019) :

- Osiemdziesiąt procent respondentów stwierdziło, że przywództwo XXI wieku ma wyjątkowe i nowe wymagania, istotne dla sukcesu ich organizacji.
- Takie elementy jak integracja, uczciwość, odpowiedzialność społeczna, zrozumienie roli automatyzacji i przywództwa w sieci nie były czymś oczywistym i uważanym za istotne jeszcze dziesięć lat temu, a obecnie są pożądane przez organizacje.
- Programy rozwoju kompetencji przywódczych, według większości organizacji nie odpowiadają wyzwaniom XXI wieku. Jedynie 25% badanych organizacji stwierdziło, że skutecznie buduje cyfrowe kompetencje liderów, a tylko 30% twierdzi, że rozwija swoich liderów skutecznie patrząc na to aby sprostać rosnącym wyzwaniom

Podobne wnioski wyciąga Ministerstwo Edukacji Singapuru (Ministry of Education Singapore, 18.10.2021), wskazując w opublikowanym 18 października 2021 na stronie internetowej ministerstwa artykule „21st Century Competencies” kluczowe uniwersalne kompetencje XXI wieku, o których rozwijanie należy zadbać wdrażając właściwe zmiany do systemu edukacji, tak aby młodzi ludzie byli gotowi sprostać czekającym ich wyzwaniom. Autorzy w swoim artykule (Ministry of Education Singapore, 18.10.2021) koncentrują się w szczególności na kompetencjach będących składowymi inteligencji emocjonalnej, wskazując na takie kompetencje jak : samoświadomość, samozarządzanie, odpowiedzialne podejmowanie decyzji, świadomość społeczna, zarządzanie relacjami. Istotą kształtowania lidera odpowiadającego na potrzeby XXI wieku jest zadbanie o ukształtowanie jego tożsamości, nauczania rozpoznawania i zarządzania emocjami, rozwój poczucia odpowiedzialności, troski o siebie i innych, budowania i rozwijania pozytywnych relacji z ludźmi, radzenia sobie z wyzwaniami, podejmowanie odpowiedzialnych decyzji oraz trójplaszczynowego działania - dla dobra własnego, innych i społeczeństwa.

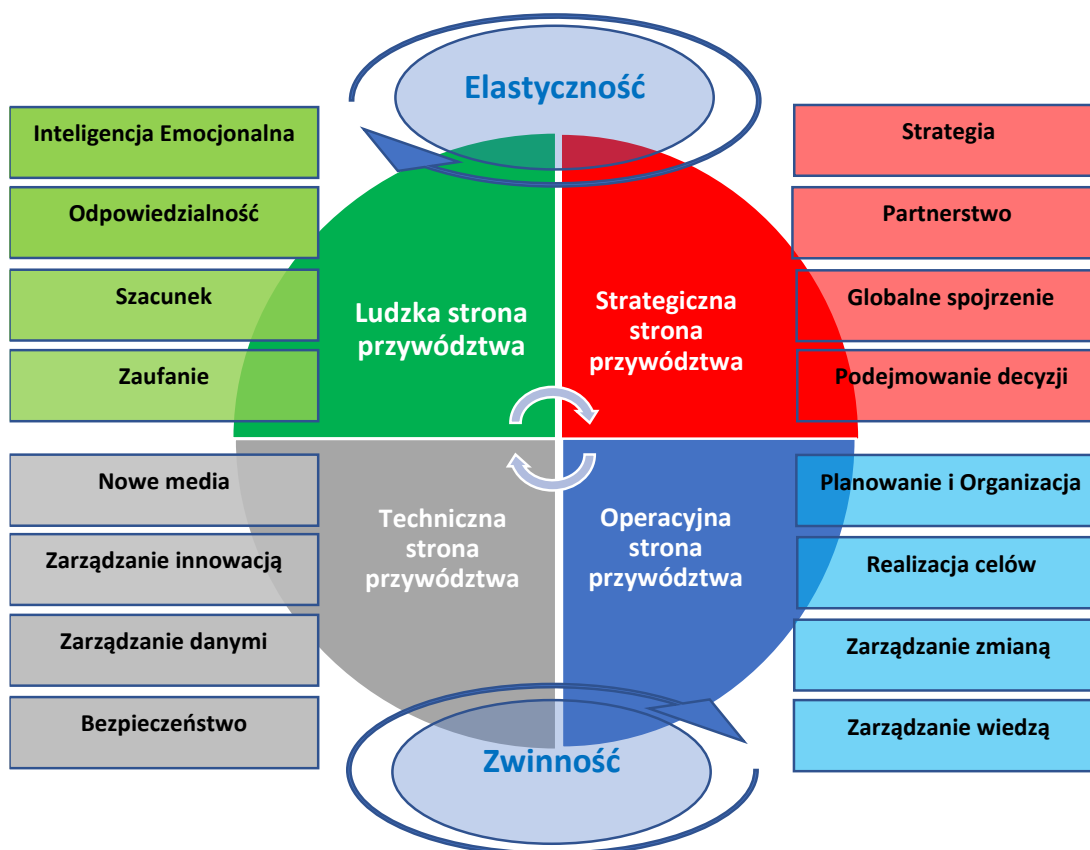
Podobne spostrzeżenia ma Minouche Shafik Dyrektor The London School of Economics and Political Science, w latach wcześniejszych była najmłodszą wiceprezes w historii Banku Światowego, gdzie pracowała przez 15 lat. W wywiadzie, którego udzieliła Alain Elkann w dniu 1 kwietnia 2018 roku, (Elkann, Shafik, 01.04.2018), Minouche Shafik podkreśla, że aby kształcić ludzi, którzy sprostają wyzwaniom XXI należy położyć nacisk na kluczowe kompetencje już podczas procesu edukacji uniwersyteckiej. Kieruje uwagę na takie kompetencje jak : syntetyzowanie i analizowanie informacji, oraz umiejętność krytycznego spojrzenia na nie. Jak mówi M. Shafik: „W przeszłości w pracy liczyły się mięśnie, teraz liczy się umysł, w przyszłości liczyć się będzie serce”.

Podobnie jak to wynika ze wspomnianych powyżej wniosków wyciągniętych przez Ministerstwo Singapuru, M. Shafik (Elkann, Shafik, 01.04.2018), również zwraca uwagę na istotną rolę jaką odgrywa inteligencja emocjonalna – umiejętności, których roboty nie potrafią, będą wymagane w przyszłości. Kolejnym obszarem jaki podkreśla jako ważny, jest praca dotycząca wielu aspektów w mulit dyscyplinarnych zespołach i z innymi ludźmi. Shafik nie zapomina również o kompetencjach cyfrowych, które w dobie wszechobecnej automatyzacji również są i będą pożądanymi kompetencjami w organizacjach XXI wieku.

5. Model Kluczowych Obszarów Kompetencji Lidera XXI wieku

Zważywszy na wyzwania przed jakimi stają liderzy w organizacjach XXI wieku, oraz biorąc pod uwagę przejmowane przez nich role w oparciu o analizę źródeł literatury polskiej i światowej, jak również ponad dwudziestoletnie doświadczenie zawodowe, autorka na podstawie dokonanej syntezy wniosków podjęła próbę zbudowania uniwersalnego modelu kluc

Model – Kluczowe Obszary Kompetencji Lidera XXI wieku



Schemat 1. Model – Kluczowe Obszary Kompetencji Lidera XXI wieku - opracowanie własne

Opracowując model przywództwa przyszłości autorka, opierając się na potrzebach i rolach, jakie w swojej pracy przejmują lider, wydzieliła cztery kluczowe obszary kompetencji – warstwy odpowiadające za różne aspekty działalności lidera w organizacji, a jednocześnie będące wzajemnie zależne od siebie. Wydzielone obszary wzajemnie się uzupełniają, tworząc jednocześnie swoistą mapę dla działań podejmowanych przez liderów.

Wykazane w modelu obszary, odsłony przywództwa będące centrami kompetencji lidera w zakresie danego obszaru, zobrażone zostały na opracowanym schemacie (Schemat 1), zaś ich zakres zdefiniowany został poniżej.

Pierwszą i najważniejszą warstwą, stanowiącą fundamentalny element definiowanego modelu dobrego przywództwa przyszłości, jest ludzka strona przywództwa. Na tę warstwę składają się 4 kluczowe dla przywództwa elementy takie jak: inteligencja emocjonalna, szacunek, zaufanie i odpowiedzialność bez których nie można budować innych obszarów. Tylko na tak silnym fundamencie możemy zbudować przywództwo przyszłości.

- **INTELIGENCJA EMOCJONALNA** – czyli zdolność rozumienia przez lidera, wykorzystywania i zarządzania własnymi emocjami w pozytywny sposób w celu złagodzenia stresu, skutecznej komunikacji, empatii dla innych, pokonywania wyzwań i rozładowywania konfliktów, wyzwiania wewnętrznej motywacji, umiejętność budowania relacji z innymi ludźmi, radzenie sobie z rozwiązywaniem konfliktów. Istotnym elementem inteligencji emocjonalnej jest empatia, która przejawia się otwartością na drugiego człowieka, wsłuchiowaniem się w jego potrzeby i odpowiadaniem na nie oraz wzajemną troską o dobro członków zespołu. Empatia będzie się również przejawiać w wzajemnej życzliwości, otwartości na inne zdanie, opinie, wzajemne wsparcie w realizacji zadań. Inteligencja emocjonalna jest kluczowym elementem kompetencji lidera w sprośtaniu zadaniom i rolom przed którymi staje.
- **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** - bycie liderem to nie tylko wielki przywilej ale również ogromna odpowiedzialność. W przedmiotowym modelu odpowiedzialność rozumiana jest jako gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za działania podejmowane zarówno przez samego lidera jak również każdego z członków jego zespołu. Odpowiedzialność lidera postrzegana jest również w aspekcie zespołowym – zespół jest tak silny jak jego najsłabsze ogniwo. Odpowiedzialność lidera to również odpowiedzialność za podejmowane decyzje.
- **SZACUNEK** – znacznie wzajemnego szacunku jest w przedmiotowym modelu postrzegane wieloaspektowo. Szacunek jakim darzy lider zarówno członków zespołu, szacunek dla odmiennego punktu widzenia. Szacunek będzie się przejawiał w równym traktowaniu i postrzegania człowieka jako wartości najwyższej. W przywództwie równie ważny jak szacunek dla osiągnięć innych ich dostrzeganie i nadawanie wartości, jest szacunek do siebie i swoich osiągnięć. Szacunek w modelu postrzegany jest również jako szanowanie wzajemnej pracy, czasu członków zespołów, ale również szanowanie i dbanie o dobro wspólne organizacji, szacunek dla szeroko rozumianej odmienności w tym w szczególności różnorodności kulturowej, narodowościowej, pokoleniowej, etnicznej, wiekowej, światopoglądowej i inne.
- **ZAUFANIE** - budowanie przywództwa bez fundamentu jakim jest zaufanie to jak budowanie zamków na piasku, mogą wyglądać pięknie ale tylko przez chwilę. Zaufanie w przywództwie pełni szczególną rolę, jest spoiwem pomiędzy liderem, a zespołem oraz jego poszczególnymi członkami. Pozwala działać zespołom jako jedność i koncentrując się na zewnętrznych aspektach rozwoju organizacji, radzeniu sobie z

kryzysami, bez ciągłego oglądania się za siebie w obawie przed wrogimi działaniami z wewnątrz. Zaufanie w przedmiotowym modelu odnosi się również do otwartości lidera na dzielenie się przywództwem z członkami zespołu i współpracownikami – w kontekście wieloaspektowości problemów i obszarów przed jakimi staje lider każdego dnia kierowanie organizacją XXI wieku bez uzyskania synergii współpracy w zakresie dzielenia się wiedzą byłoby nieefektywne.

Kolejny obszar, w prezentowanych warstwach modelu obejmuje strategiczną stronę przywództwa. W zakresie tego obszaru zostały określone takie kluczowe elementy jak: strategia, partnerstwo, globalne spojrzenie i podejmowanie decyzji.

- **STRATEGIA** - rozumiana w przedmiotowym modelu jako kompetencja lidera do tworzenia spójnej dla całej organizacji strategii, obejmującej swoim zakresem wszystkie obszary jej działalności, uwzględniając zarówno potencjał materialny jak i intelektualny w organizacji, w celu budowania przewagi konkurencyjnej w każdym z objętych nią obszarów w tym strategiczne spojrzenie na przyciąganie do organizacji niezbędnego do realizacji celów kapitału ludzkiego i strategia jego rozwoju .
- **PARTNERSTWO** - partnerstwo w tym ujęciu należy rozumieć w dwóch aspektach – wewnętrznym i zewnętrznym. Aspekt wewnętrzny dotyczy budowania partnerskich relacji ze wszystkimi członkami organizacji i wzajemna współpraca, niezależnie od zajmowanego w hierarchii stanowiska – dla dobra organizacji i jej wszystkich członków. Partnerstwo w aspekcie zewnętrznym to kompetencja do tworzenia aliansów i budowania partnerskich relacji z innymi członkami rynku, dla potrzeb wzajemnego wsparcia, rozwoju, poszerzanie perspektywy patrzenia na różne sytuacje, czerpania ze wzajemnych doświadczeń, ale również kreatywnego podejścia do rozwiązywania wspólnych problemów i budowania wspólnie społecznej odpowiedzialności biznesu.
- **GLOBALNE SPOJRZENIE** - funkcjonowanie w globalnej gospodarce wymaga od lidera globalnego spojrzenia. Jedną z kluczowych kompetencji lidera będzie zatem umiejętność patrzenia na rzeczywistość go otaczającą - tą obecną i tą przyszłą - nie tylko z perspektywy lokalnej, ale globalnie. Globalne spojrzenie wymusza też na liderze umiejętność odnajdywania się w środowisku wielokulturowym, w różnorodnym otoczeniu społecznym, gospodarczym i prawnym. Ta kompetencja jest niezbędna również w zakresie spojrzenia w aspekcie globalnym na rozwój organizacji i pozyskiwanych do współpracy pracowników i partnerów biznesowych z całego świata, oraz czerpanie w wiedzy i doświadczeń rynków światowych.

- **PODEJMOWANIE DECYZJI** - lider musi być zdolny do podejmowania decyzji w warunkach charakteryzujących się dużą zmiennością, niejednoznacznością, złożonością oraz z poczuciem niepewności tego co przyniesie jutro. Biorąc pod uwagę powyższe, w związku coraz większą złożonością podejmowanych decyzji w przedmiotowym modelu umiejętność podejmowania decyzji rozumiana jest również, jako otwartość i gotowość lidera do popełniania błędów, podejmowania odważnych decyzji, w oparciu nie tylko o wiedzę własną lidera, która w wielu sytuacjach może już nie być wystarczająca, ale bazując na wiedzy członków zespołu czy współpracowników oraz braniu pełnej odpowiedzialności za te decyzje.

Trzecim zdefiniowanym w przedmiotowym modelu obszarem jest operacyjna strona przywództwa, do której zaliczone zostały takie obszary jak: planowanie i organizacja, realizacja celów, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą.

- **PLANOWANIE I ORGANIZACJA** – w zakres tej kompetencji wchodzi całokształt aspektów związanych umiejętnościami lidera w zakresie z planowania w organizacji, od planowania działań własnych i zespołu w niepewnym i nieprzewidywalnym otoczeniu, planowanie zasobów materialnych i niematerialnych, planowanie finansowe po planowanie rozwoju własnego i wspieranie w planowaniu ścieżek rozwoju pracowników. Lider, który posiada kompetencje organizacyjne potrafi doskonale, w sposób przemyślany organizować pracę własną i zespołu, rozdzielać zadania, role zgodnie z możliwościami i potencjałem.
- **REALIZACJA CELÓW** – rozumiana jako pełne przejęcia właścicielstwa stawianych celów jak również odpowiedzialności za ich osiągnięcie we wszystkich aspektach podejmowanych działań, w szczególności, celów strategicznych, biznesowych, finansowych, operacyjnych, rozwojowych. W tej kompetencji zawiera się również umiejętność skutecznego egzekwowania realizacji celów od członków zespołu, współpracowników, przy zachowaniu dobrych relacji, wysokiego poziomu motywacji, zaangażowania i atmosfery wzajemnej życzliwości i wsparcia.
- **ZARZĄDZANIE ZMIANĄ** – pozostaje w relacji z umiejętnością lidera do poszukiwania i identyfikacji potrzeby dokonania zmian w organizacji w celu podniesienia jej konkurencyjności, poprawy rentowności, a następnie jego zdolność do przeprowadzania organizacji i ludzi przez proces koniecznych zmian, z uwzględnieniem maksymalizacji korzystnych efektów z nich płynących, przy zachowaniu wysokiego poziomu zaangażowania i motywacji pracowników.

- **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ** – obejmuje zdolność lidera do skutecznego zatrzymywania w organizacji wiedzy, niezbędnej do jej sprawnego funkcjonowania. Jest to również umiejętność gromadzenia i transferu wiedzy pomiędzy pracownikami organizacji. W zakres tej kompetencji wchodzi również budowanie świadomości posiadanych w organizacji zasobów wiedzy, oraz umiejętne jej wykorzystywanie w celu rozwoju i budowania przewagi na rynku.

Jako czwarty obszar kluczowych kompetencji lidera XXI wieku został wyodrębniony obszar związany z techniczną stroną przywództwa, a w jego ramach wskazano następujące zakresy kompetencyjne: nowe media, zarządzanie innowacją, zarządzanie danymi i bezpieczeństwo.

- **NOWE MEDIA** – to zwinność lidera w wykorzystywaniu nowych mediów, to przede wszystkim wiedza dotycząca ich zastosowanie i zwinne wykorzystywanie ich w codziennych działaniach mających na celu budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji, komunikowanie się za ich pośrednictwem z otoczeniem wewnętrznym i umiejętne wykorzystywanie ich do rozwoju organizacji i komunikacji z otoczeniem zewnętrznym.
- **ZARZĄDZANIE INNOWACJĄ** – to otwartość i umiejętność lidera do poszukiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań technologicznych na rynku, pozwalających na zachowanie zwinności technologicznej organizacji, optymalizację działań i procesów, zwiększanie rentowności, oraz podnoszenie konkurencyjności organizacji na rynku globalnym. Jest to również zdolność lidera do spojrzenia na procesy i innowacje przez pryzmat społecznej odpowiedzialności prowadzonego biznesu.
- **ZARZĄDZANIE DANYMI** – to umiejętność pozyskiwania, właściwego selekcjonowania, agregowania i przechowywania danych i informacji, a przede wszystkim umiejętne ich wykorzystywanie do podejmowania decyzji biznesowych.
- **BEZPIECZEŃSTWO** – to umiejętność właściwego zarządzania obszarem bezpieczeństwa, skutkująca zapewnieniem wieloaspektowego bezpieczeństwa w organizacji - zarówno w zakresie organizacyjnym, fizycznym, informacyjnym, zachowania ciągłości działania organizacji, ale również zapewniając bezpieczeństwo w zakresie psychologicznym.
-

4. Wnioski

Istotą kształtowania lidera odpowiadającego na potrzeby XXI wieku jest zadbanie o ukształtowanie jego tożsamości, nauczenie rozpoznawania i zarządzania emocjami, rozwój poczucia odpowiedzialności, troski o siebie i innych, budowania i rozwijania pozytywnych relacji z ludźmi, radzenia sobie z wyzwaniami zmieniającego się świata, korzystania z synergii współpracy, poszukiwania rozwiązań, podejmowania odpowiedzialnych decyzji oraz trójplaszczynowego działania - dla dobra własnego, innych i społeczeństwa.

Wszystkie wyżej wymienione obszary i wymienione w ich ramach składowe umiejętności, mają wymiar wieloaspektowy i są jednocześnie nierozzerwalne i ściśle ze sobą powiązane.

Wskazać jednocześnie należy, że aby powyższy model mógł być skutecznie wykorzystany, kluczowe jest spojrzenie na niego przez pryzmat elastyczności i zwinności. Wymaga on zatem zachowania elastycznego podejścia w aspekcie ludzkim i strategicznym oraz zwinności lidera po stronie operacyjnej i technicznej przywództwa.

Przywództwo XXI wieku ma wyjątkowe i nowe wymagania, istotne dla sukcesu organizacji. Obszary kompetencji liderów zarówno ze strony ludzkiej, organizacyjnej, strategicznej i technologicznej wymagają spójnego – zwinnego i elastycznego podejścia.

Kluczowe dla spójnego i efektywnego działania organizacji są takie elementy jak integracja, uczciwość, odpowiedzialność społeczna, zrozumienie roli automatyzacji i przywództwa w sieci - to obszary pożądane przez organizacje XXI wieku.

Stwierdzić jednocześnie należy, że programy rozwoju kompetencji przywódczych, na różnych etapach edukacji, nie odpowiadają wyzwaniom XXI wieku, aby im sprostać konieczne są zmiany – przewidywanie i zrozumienie potrzeb zmieniającego się świata oraz ścisła współpraca świata nauki i biznesu.

Kluczowe kompetencje XXI wieku, winny być kształtowane od najmłodszych lat i zaimplementowane w programy edukacyjne, tak aby młodzi ludzie byli gotowi sprostać czekającym na nich wyzwaniom.

Na liderów w organizacjach XXI wieku niewątpliwie czeka wiele wyzwań. Ustawiczne uczenie się, zdobywanie nowych umiejętności, wiedzy i kształtowanie pożądanych postaw oraz rozwijanie kompetencji, które następnie pozwolą im na sprostanie tym wyzwaniom przyszłości, jest wpisane w codzienny plan działania liderów XXI wieku.

Bibliografia:

1. Antczak Z. , 2014, Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska (red.), Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania, Warszawa, Difin;
2. Armstrong M., Taylor s. 2016, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków, Wolters Kluwer;
3. Armstrong M. ,2010, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa
4. Bendyk E., 2010, Rozwój ale jaki? Cele i zasady rozwoju, [w:] Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku, Materiały V Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową;
5. Bennis W., 2007, The Challenges of Leadership in the Modern World, Vol.62, No 1, American Psychologist;
6. Carnegie D., 1995 I ty możesz, być liderem, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA;
7. Covey S.P., 2004, Zasady skutecznego przywództwa, Poznań, Dom Wydawniczy Rembis;
8. Goldsmith M., Motyl P., 2020 luty – marzec, Pytajcie, słuchajcie i ucźcie się, ICAN Management Review Polska;
9. Hesselbein F., 1997, Lider przyszłości, Inspiracje, Warszawa, Business Press;
10. Jokinen T., 2005, Global leadership competencies: a review and discussion., 29, 2/3; ProQuest University of Vasa, Finland, Jurnalof European Industrial Training;
11. Kim D. H., Fitchett G. , Anderson J. L., Garman, A.N. , Management and leadership competencies among spiritual care managers, Journal of Health Care Chaplaincy. Jan-Mar 2022
12. Maśloch P., 2018, Globalizacja a zarządzanie bezpieczeństwem współczesnych organizacji, Warszawa, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej;
13. Mrówka R., 2010, Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk, Kraków, Wolters Kluwer Polska;
14. Okada J.,Hering E.L., McManus R., 2021 sierpień-wrzesień, Wyzwania Cyfrowego Przywództwa, ICAN Management Review Polska;
15. Piątkowska A., 2021, Przywództwo w świecie VUCA, Gliwice, Wydawnictwo Helion S.A.;;
16. Potocki A.(red.), 2005, Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Warszawa, Difin;
17. Szczepanik R., 2009, Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów, Gliwice, Helion;
18. Willink J., Babin L., 2022, Ekstremalne przywództwo. Elitarne taktyki Navy SEALs Elkann A., 1 kwietnia 2018, Interview with Minouch Shafik, (2022-06-16), <https://www.alainelkanninterviews.com/minoucheshafik>
19. 21st Century Competencies, (2022-06-16), <https://www.moe.gov.sg/education-in-sg/21st-century-competencies>
20. Franklin Covey, 4 role lidera (2022-06-16), <https://franklincovey.pl/przywodztwo/4rl/>
21. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus2019 Deloitte Global Human Capital Trends, 2019, (2022-06-15), www.deloitte.com
22. The Conference Board, CEO Challenge Survey 2007 i 2010, (2022-06-18), http://www.outsourcing.com.pl/10077,wyzwania_dla_ceo_w_2010.html.