

ROZWÓJ KOMPETENCJI LIDERA W ERZE CYFROWEJ NA PODSTAWIE BADAŃ I DOŚWIADCZEŃ MENEDŻERÓW

Dominika Jagoda-Sobalak^{1*}, Marta Kaliciak-Gebauer²

¹ Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Polska

² Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki, Polska

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest stworzenie katalogu wymaganych kompetencji lidera w rzeczywistości cyfrowej. W artykule dokonano analizy literatury, wyłaniając kluczowe kompetencje lidera. Następnie teorie skonfrontowano z praktyką. Przeprowadzono badania jakościowe – wywiady ustrukturyzowane z liderami projektów odnoszącymi sukcesy rynkowe. Przeprowadzone badania potwierdziły złożoność wymagań stawianych liderom przyszłości. Zidentyfikowano kluczowe kompetencje niezbędne do zarządzania zespołem w dzisiejszym środowisku biznesowym. Ankietowani liderzy wskazali znaczenie każdej z kompetencji (w skali) oraz potrzebę jej ciągłego rozwoju. Kolejno dobrano cechy charakterystyczne oraz wskaźniki określające dane kompetencje. Artykuł może wspierać proces decyzyjny wyboru i/lub oceny liderów.

Słowa kluczowe: lider, kompetencje, model kompetencji, przywództwo

Kod klasyfikacji JEL: M10, M12, M50

Wprowadzenie

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji lidera działającego w rzeczywistości cyfrowej. Na podstawie danych empirycznych zebranych od doświadczonych kierowników projektów stworzono katalog kompetencji niezbędnych

¹ Dominika Jagoda-Sobalak, dr inż., ul. Józefa Hallera 4C/86, 45-867 Opole, Polska, d.jagoda-sobalak@po.edu.pl,  <https://orcid.org/0000-0003-3085-6603>

² Marta Kaliciak-Gebauer, mgr inż., ul. Krakowska 38, 45-075 Opole, Polska, m.kaliciak@ocr.org.opolskie.pl,  <https://orcid.org/0009-0009-0928-3899>

* Autor korespondencyjny: Dominika Jagoda-Sobalak, d.jagoda-sobalak@po.edu.pl

do przewodzenia zespołowi. Katalog może być narzędziem wspierającym w procesie rekrutacji i oceny kierowników, liderów zespołów.

Podjęcie badań nad kompetencjami liderów jest uzasadnione ze względu na rosnące oczekiwania w stosunku do osób pełniących właśnie tę rolę. Bycie liderem we współczesnych czasach jest niewątpliwie bardziej złożone i wymagające niż kiedykolwiek wcześniej. W stosunku do lidera pojawiają się wysokie oczekiwania, znacznie wyższe niż w poprzednich pokoleniach. Pracownicy chcą działać w środowisku, które jest inspirujące, sprzyja rozwojowi i oferuje możliwość realizacji własnych celów. Liderzy muszą stworzyć taką atmosferę, co wymaga nie tylko umiejętności zarządzania, ale także empatii i zrozumienia potrzeb pracowników (Verlinden, 2023; Sinek, 2014).

Obecnie lider musi działać w warunkach wysokiej zmienności i niepewności. Nowe technologie, globalizacja, zmiany społeczne i gospodarcze sprawiają, że przyszłość jest coraz bardziej nieprzewidywalna. Liderzy muszą być gotowi na ciągłe dostosowywanie się do nowych warunków i podejmowanie szybkich decyzji.

Nowe wyzwania związane z pełnieniem roli lidera to również tzw. ciągła dostępność. Dzięki technologii jesteśmy dostępni praktycznie przez całą dobę. To sprawia, że trudno jest odciąć się od pracy i znaleźć czas na odpoczynek i regenerację. Liderzy muszą nauczyć się zarządzać swoim czasem i energią, aby znaleźć konieczny balans między życiem zawodowym a prywatnym (Zmysłowska, 2016; Blanchard & Stoner, 2017).

Liderzy niejednokrotnie mierzą się z presją społeczną i medialną. Są w centrum uwagi mediów społecznościowych i innych form przekazu. To wiąże się z dużym naciskiem, aby zawsze prezentować się perfekcyjnie i podejmować decyzje, które będą dobrze odbierane przez opinię publiczną (Gladden et al., 2022).

Sam sposób pracy wymaga od liderów nowych kompetencji. Współczesne zespoły są coraz bardziej zróżnicowane pod względem kulturowym, pokoleniowym i osobowościowym. Zarządzanie taką różnorodnością wymaga umiejętności budowania zaufania, komunikacji międzykulturowej i rozwiązywania konfliktów.

Także problemy, z którymi muszą się zmierzyć współcześni liderzy, są coraz bardziej złożone i wymagają holistycznego podejścia. Często nie ma jednego, prostego rozwiązania, a liderzy muszą umiejętnie balansować między różnymi interesami (Bersin, 2022).

Nasuwa się zatem pytanie: Jak wyposażać lidera w niezbędne umiejętności, kompetencje, narzędzia, aby mógł sprostać oczekiwaniom wobec swojej roli?

Przegląd literatury

W dobie czwartej rewolucji przemysłowej przywództwo definiowane jest jako zdolność do szybkiego dopasowania i zaangażowania upoważnionych, połączonych w sieć zespołów z jasnością celów i rozwiązaniami skoncentrowanymi na ich osiągnięciu (Herder-Wynne et al., 2017). Współczesne podejście do przywództwa koncentruje się na zdolności liderów do generowania strategii w ramach ery cyfrowej (Korzyński, 2018). Funkcjonuje wręcz termin cyfrowego lidera – to osoba, która posiada wiedzę i umiejętności cyfrowe, wizję, zrozumienie klientów, zwinność,

zdolność podejmowania ryzyka oraz umiejętności współpracy (Bawany, 2019; Stewart-David, 2021).

Intensyfikacja wymagań w zakresie efektywności, potrzeba ciągłego uczenia się i doskonalenia oraz praca z zaawansowanymi technologiami cyfrowymi wymagają nowego stylu przywództwa (Lappalainen, 2015; Promsri, 2019).

Potrzeba ta wskazana została również w prowadzonych w ostatnich latach badaniach dotyczących wpływu przywództwa na zespół i proces wprowadzania zmian (Ahearn, Ferris, 2004; Sy et al., 2005; Burke et al., 2006; Salas et al., 2009; Dulewicz & Higgs, 2005; Higgs & Rowland, 2005; Stańda, 2012; Mehta et al., 2014).

Wspomniane badania wskazują na potrzebę otwartości lidera w stosunku do pojawiających się zmian rynkowych, zwłaszcza technologicznych. Determinują rolę lidera jako przywódcy zmiany. Badania te koncentrują się również na zależności między przywództwem zorientowanym na ludzi, szczególnie przywództwem transformacyjnym, a efektywnością zespołu. Badają wpływ przywództwa na skuteczną realizację zadań zespołu, głównie przez dostarczanie potrzebnych informacji, rozwiązań technologicznych.

Według raportu *Future of Jobs Report 2023* do 2025 roku około 50% pracowników będzie musiało zdobyć nowe umiejętności w zupełnie odmiennych dziedzinach. Wynika to bezpośrednio ze wzrostu znaczenia procesów automatyzacji oraz wpływu sztucznej inteligencji.

Równocześnie ponad 85% firm uczestniczących w przytoczonym badaniu World Economic Forum wskazało, że rozwój organizacji będzie opierał się na zwiększeniu udziału nowych technologii i cyfrowej adaptacji pracowników. Co jednak najważniejsze – aż 6 na 10 organizacji obawia się zablokowania swoich możliwości z powodu luk kompetencyjnych pracowników (World Economic Forum, 2023). Zrozumienie technologii jest więc pierwszą kompetencją lidera przyszłości. Owo zrozumienie to nie tylko umiejętność obsługi nowoczesnych narzędzi, ale przede wszystkim zrozumienie, jak te technologie wpływają na biznes, procesy i ludzi. Lider przyszłości musi być ambasadorem innowacji, gotowym wprowadzać zmiany z pewnością siebie i wizją, inspirując jednocześnie swoich pracowników do nauki i rozwoju.

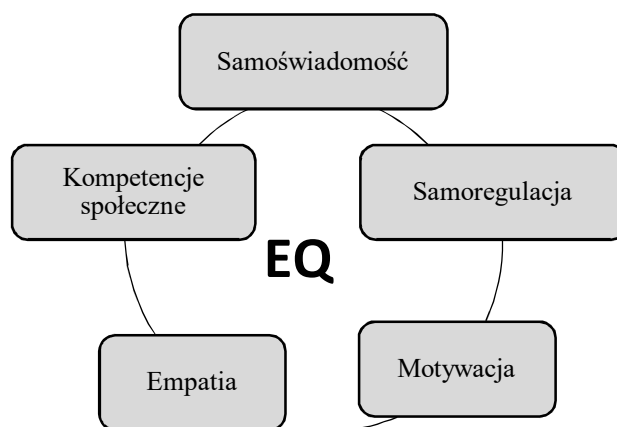
W ciągu ostatniej dekady badania na ten temat przesunęły się w kierunku identyfikacji kluczowych kompetencji przywódczych, które warunkują realizację celów organizacyjnych (Shet, Patil, Chandawarkar, 2017). Wśród nich pojawia się inteligencja emocjonalna (EQ – ang. emotional quotient). Pojęcie „inteligencja emocjonalna” sławę zawdzięcza znanej publikacji Golemana pt. *Inteligencja emocjonalna* (1997). Autor wyróżnił pięć komponentów inteligencji emocjonalnej (Rysunek 1).

Innym znanym inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był Gardner (1989), który zaliczył do niej:

- inteligencję intrapersonalną, zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą);
- inteligencję interpersonalną, polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Badania nad inteligencją emocjonalną prowadzili również Caruso i Salovey (2009). Wyróżnili następujące składniki EQ:

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesach myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.



Rysunek 1. Cechy inteligencji emocjonalnej

Źródło: (Goleman, 1997)

Nawet najlepsze wykształcenie, analityczny umysł i genialne pomysły nie wystarczą, jeśli lider nie posiada EQ. Liderzy z wysoką inteligencją emocjonalną potrafią zachować balans i podejmować trafne decyzje nawet w sytuacjach kryzysowych. Korzystając z zasobów własnych, a także sieci jakościowych kontaktów i relacji, zapewniają organizacjom stabilność w niestabilnych czasach (West, 2012).

Umiejętności przywódcze to kolejna kluczowa kompetencja lidera przyszłości, obejmująca szereg zdolności, które pozwalają na efektywne kierowanie zespołem i rozwijanie jego potencjału. To przede wszystkim (Iverson, 1996; Wang & Rode, 2010):

- umiejętność analizy potencjału pracowników;
- umiejętność identyfikacji mocnych stron i obszarów do rozwoju każdego członka zespołu;
- motywowanie i inspirowanie zespołu;
- zdolność do budowania wizji, która mobilizuje i angażuje pracowników;
- udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej;
- umiejętność przekazywania informacji w sposób, który wspiera rozwój i poprawę wyników.

Organizacje, które potrafią skutecznie zarządzać talentami z różnych pokoleń (baby boomers, pokolenie X, mileniałsi oraz pokolenie Z), środowisk, kultur zyskują znaczną przewagę konkurencyjną.

Wspominając o zmiennym, turbulentnym otoczeniu równocześnie kreślimy wizję lidera, który potrafi zarządzać tą niestabilnością, czyli wyposażony jest w kompetencje zwinności adaptacyjnej zwanej też elastycznością umysłową (flexible mindset).

Zwinność adaptacyjna może być zdefiniowana jako zdolność skutecznego dostosowania się do nowych okoliczności, a opiera się ona na trzech głównych obszarach (Jagoda-Sobalak & Łapuńska, 2023):

- elastyczność poznawcza: zdolność skutecznego i elastycznego reagowania na nowe sytuacje i informacje;
- tolerancja na niejednoznaczność: zręczność w patrzeniu na problemy z różnych perspektyw, tolerowanie niejednoznaczności oraz niepewności;
- otwartość na zmiany: zdolność do postrzegania zmian i wyzwań jako możliwości do nauki i doskonalenia się.

Ostatnią badaną kompetencją jest komunikatywność. Badania przeprowadzone przez Zengera, Folkmana i Edingera (2009) wykazały, że silne umiejętności komunikacyjne były jedną z najważniejszych kompetencji odróżniających najlepszych menedżerów od przeciętnych. Menedżerowie, którzy otrzymywali wysokie oceny za swoje umiejętności komunikacyjne, byli postrzegani jako bardziej efektywni w inspirowaniu i motywowaniu swoich zespołów, budowaniu relacji oraz osiągnięciu celów.

Dziś – w dobie automatyzacji, cyfrowej rewolucji, wielopokoleniowości, niedoboru talentów i niestabilności gospodarczej – umiejętności komunikacyjne staną się jeszcze bardziej kluczowe. Transparentna i regularna komunikacja ze strony liderów zbuduje zaufanie i da poczucie niezbędnego bezpieczeństwa. Pracownicy potrzebują informacji, aby zrozumieć kierunek, w którym zmierza ich organizacja, oraz swoje miejsce w tym procesie.

Opisane kompetencje lidera są kluczowe dla sukcesu projektu i pracy zespołu. Jednak wachlarz cech/umiejętności/kompetencji budujących autorytet lidera jest znacznie szerszy, obejmuje m.in. umiejętność tworzenia wizji, optymizm, hojność, pewność siebie, determinację, odpowiedzialność, umiejętność rozdzielania zadań, charyzmę, otwartość (Bradberry, 2021).

Na potrzeby niniejszego artykułu stworzono uproszczony profil kompetencji, który został zweryfikowany w badaniach empirycznych.

Metodyka badawcza

W pierwszym etapie badań przeprowadzono analizę literatury, która pozwoliła nakreślić pytanie badawcze: W jakie kompetencje należy wyposażać lidera przyszłości? Zdefiniowano również cele badawcze, takie jak:

- identyfikacja kluczowych kompetencji lidera przyszłości,
- stworzenie katalogu kompetencji lidera,
- dobór wskaźników kluczowych kompetencji lidera.

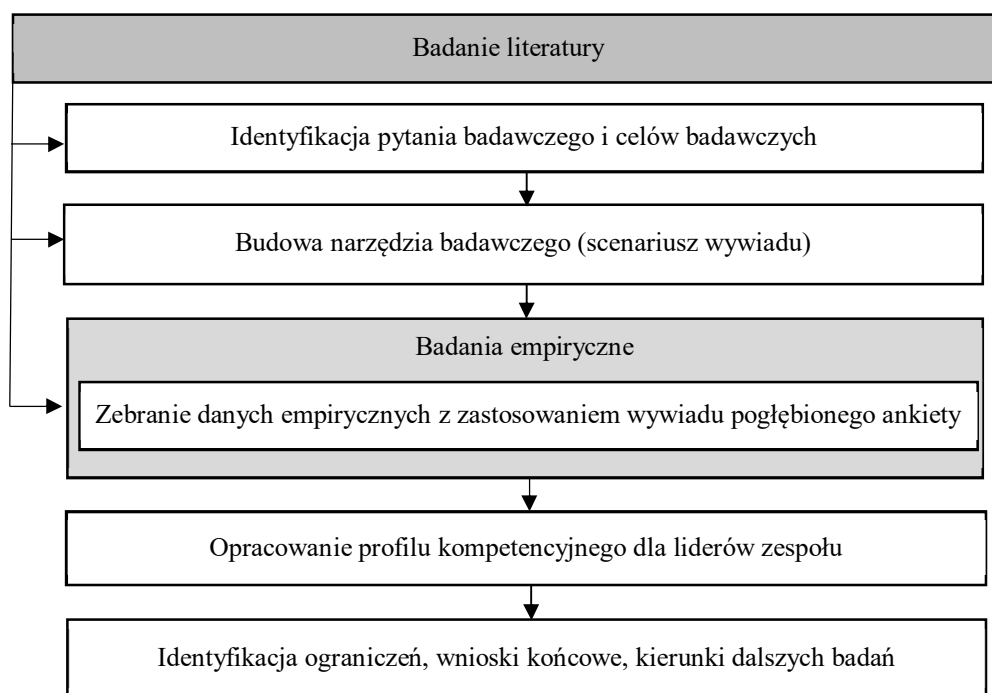
Przeprowadzone badania opierają się na metodach jakościowych. Wykorzystano metodę wywiadów pogłębionych (indywidualnych) z użyciem ustrukturyzowanego scenariusza. Zaprojektowana struktura zapobiegła chaotyczności badań, umożliwiła nałożenie ram i zwiększyła rzetelność. Jednocześnie uwzględnienie pytań otwartych i swoboda wypowiedzi badanych miały na celu spełnienie warunku trafności teoretycznej oraz zachęcenie respondentów do szczerości, otwartości i bezpośredniości.

Wywiady przeprowadzono w miesiącach kwiecień-czerwiec 2024 roku na terenie woj. opolskiego. Wywiady przetranskrybowano, a ich treść poddano analizie tematycznej, zgodnie z procedurą opisaną przez Brauna i Clarka (2006), czyli opartej na identyfikacji, analizie i opisie wątków tematycznych, których podstawę stanowi zestaw danych zgromadzonych w ramach badań jakościowych. W prowadzonych badaniach zastosowano tę metodę, ponieważ porządkuje ona i opisuje dane w sposób kompleksowy oraz jest podejściem do poszukiwania tematów lub konkretnych wzorców, które wyłaniają się jako ważne elementy opisu analizowanego zjawiska. Prawdziwość danych została zapewniona za pomocą kryteriów Lincolna i Guaba (1985), uwzględniając rekomendacje takich badaczy jak Elo (2014) czy Shenton (2004).

Badaną grupę stanowiło 10 kierowników projektów reprezentujących przedsiębiorstwa prężnie działające, liderów swoich branż. Wybrane przedsiębiorstwa to laureaci nagród branżowych oraz beneficjenci programów UE związanych z wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych (dobór celowy).

Uzyskane podczas wywiadu odpowiedzi, ale również wskazówki i rekomendacje, umożliwiły stworzenie profilu kompetencyjnego lidera.

Schemat badawczy zaprezentowano na Rysunku 2.



Rysunek 2. Schemat badawczy

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza literatury wskazuje na konieczność podjęcia badań nad kompetencjami liderów, które uległy transformacji i intensyfikacji.

Scenariusz wywiadu składał się z 12 pytań. Pierwsze pytanie dotyczyło stażu pracy. Kolejne pytania sondowały zakres posiadanych oraz potrzebnych kompetencji i umiejętności, takich jak: zarządzanie zmianą, współpraca, komunikacja, inteligencja emocjonalna, przywództwo technologiczne, elastyczność i adaptacyjność, kreatywność i innowacyjność, motywacja i networking:

- *Jakie umiejętności interpersonalne uważasz za kluczowe w zarządzaniu zespołem? Oceń ich znaczenie w skali 1-5.*
- *Które kompetencje techniczne są kluczowe do zarządzania projektami? Oceń ich znaczenie w skali 1-5.*
- *Oceń swoje umiejętności w zakresie komunikacji. (Pytanie pomocnicze – Jak Twoim zdaniem wygląda efektywna komunikacja?).*
- *Jak oceniasz swoją zdolność do rozwiązywania konfliktów w zespole? (Pytanie pomocnicze – Opisz przykład rozwiązania sytuacji konfliktowej w Twoim zespole).*
- *Jak często korzystasz z technik motywacyjnych w pracy z zespołem? Jakiego Twoim zdaniem jest znaczenie motywacji?*
- *Jakie narzędzia lub metody stosujesz, aby budować zaufanie i współpracę w zespole?*
- *Jakie narzędzia do zarządzania projektami są Twoim zdaniem najbardziej przydatne?*
- *Oceń swoją znajomość narzędzi takich jak Jira, Trello, MS Project, Asana itp.*
- *Jak oceniasz swoją zdolność do analizy ryzyka w projektach? Jakie metody analizy i oceny ryzyka stosujesz?*
- *Czy wiesz, czym jest inteligencja emocjonalna? Jakiego jest według Ciebie jej znaczenie w zarządzaniu zespołami?*
- *Jak oceniasz swoją zdolność do adaptacji w szybko zmieniającym się środowisku projektowym?*

Respondenci wypowiedzi popierali przykładami. Doceniono również ich dodatkowe spostrzeżenia i wnioski.

Analiza wyników badań własnych

Przeprowadzone badania potwierdziły zmienność oczekiwań względem liderów zespołu. Odpowiedzi bardzo często nawiązywały do koncepcji Inżyniera 4.0. Od lidera oczekuje się, że będzie to specjalista, który łączy w sobie głęboką wiedzę techniczną z umiejętnościami zarządzania i adaptacją do dynamicznie zmieniającego się środowiska przemysłowego i wymagań świata cyfrowego.

Odpowiedzi respondentów dotyczące kluczowych kompetencji bezpośrednio znalazły odzwierciedlenie w profilu kompetencyjnym lidera. W pierwszym etapie stworzono katalog kluczowych kompetencji lidera (Rysunek 3).



Rysunek 3. Katalog kompetencji

Źródło: Opracowanie własne

Następnie określono działania, które potwierdzają posiadanie danej kompetencji/umiejętności oraz dobrano wskaźniki zachowań (Tabela 1).

Tabela 1. Katalog kompetencji wraz ze wskaźnikami zachowań

Kompetencje	Kategorie zachowań	Wskaźniki zachowań
Kreatywność i innowacyjność	– kreatywność w myśleniu i działaniu; – opracowywanie i tworzenie nowych rozwiązań i proaktywna postawa; – formułowanie realistycznych rozwiązań, uwzględnianie ograniczeń i możliwości ludzi, infrastruktury i kapitału; – odwoływanie się do własnej wiedzy i doświadczenia podczas procesu tworzenia rozwiązań; – samodzielne poszukiwanie nowych informacji; – wskazywanie potrzeby doskonalenia, wprowadzenia zmian; – konsultowanie swoich pomysłów oraz rozumienie istoty uwag i wątpliwości	– inicjatywa w znajdowaniu rozwiązań; – znajdowanie innowacyjnych rozwiązań; – weryfikowanie tworzonych pomysłów; – implementacja innowacji
Zarządzanie zmianą	– otwartość na konfrontowanie się z nowymi sytuacjami; – otwartość w podejmowaniu wyzwań; – aktywny udział w zmianie; – przeprowadzenie zmianom;	– zrozumienie potrzeby zmiany, ciągłego doskonalenia; – poszukiwanie informacji dotyczących nowej sytuacji;

Kompetencje	Kategorie zachowań	Wskaźniki zachowań
	– gotowość do wzięcia odpowiedzialności za wdrożenie zmiany; – nastawienie na podejmowanie wyzwań; – dostrzeganie wartości w zmianie; – wychodzenie ze strefy komfortu	– traktowanie zmiany jako okazji do nauki i rozwoju, a także zysku; – przewidywanie potencjalnych trudności wynikające z planowanych zmian i planowanie niwelujących ryzyko; – szybkie dostosowywanie się do nowej sytuacji, podejmowanie uzasadnionego ryzyka
Współpraca i organizacja	– planowanie działań w zakresie operacyjnym i strategicznym; – określanie ram czasowych, odpowiedzialności; – optymalizacja czasu realizacji zadań – określanie harmonogramów działań; – zapewnianie niezbędnych zasobów i optymalne ich wykorzystanie; – koordynowanie przebiegu i poziomu realizacji zadań	– planowanie działań z uwzględnieniem czasu i ograniczeń w ich realizacji; – tworzenie harmonogramu, przydział zadań i zasobów; – zarządzanie sobą w czasie; – skuteczna realizacja kilku zadań równocześnie; – optymalizacja działań oraz wykorzystania zasobów w obrębie zespołu; – koordynacja zadań wymagających współpracy z innymi; – tworzenie rozwiązań usprawniających planowanie i organizację działań; – stosowanie narzędzi, rozwiązań technicznych i technologicznych wspierających pracę w zespole
Zdolności przywódcze	– dostosowanie stylu przewodzenia; – przyjmowanie odpowiedzialności; – inspirowanie; – motywowanie do zwiększonego wysiłku; – korzystanie z własnego autorytetu	– dostosowywanie stylu przewodzenia do zespołu oraz okoliczności; – branie odpowiedzialność za sposób realizacji zadań i efekty pracy zespołu; – inspirowanie i motywowanie pracowników do realizacji celów; – posiadanie autorytetu wśród pracowników
Umiejętności analityczne	– wieloaspektowe widzenie sytuacji; – wyciąganie wniosków; – określanie przyczyn nieprawidłowości;	– wskazywanie powiązań pomiędzy różnymi elementami i danymi; – sprawne poszukiwanie informacji; znajomość źródeł,

Kompetencje	Kategorie zachowań	Wskaźniki zachowań
	– selekcja informacji; – wskazywanie zależności pomiędzy danymi	- umiejętność weryfikacji pozyskanych danych i informacji; – diagnozowanie problemu, formułowanie wniosków w oparciu o wszystkie założenia; – obiektywizm w rozwiązywaniu problemów, formułowaniu wniosków; – trafne określanie przyczyn nieprawidłowości
Inteligencja emocjonalna	– nawiązywanie i utrzymywanie relacji; – uwzględnianie interesów innych osób; – porozumiewanie się w sytuacjach konfliktowych; – docenianie wkładu pracy innych osób; – akceptowanie i wykorzystywanie cudzych pomysłów; – wywiązywanie się ze zobowiązań	– konsultowanie sposobu pracy, realizacji zadań; – otwartość na współpracę, konstruktywną krytykę, pomysły innych osób; – pomaganie innym; – udzielanie wskazówek i wytycznych, okazywanie wsparcia; – dostrzeganie i docenianie wysiłku i wkładu włożonego przez innych; włączanie się w realizację celów; opracowanie strategii działania lub wykonywanie określonych zadań lub fragmentów zadań; – utrzymywanie pozytywnych relacji z innymi osobami; – realizacja własnych celów z uwzględnieniem interesów innych; – posiadanie wysokiego poziomu empatii i kultury osobistej; – posiadanie entuzjazmu w działaniu i pozytywnego nastawienia
Komunikacja	– dopasowywanie treści oraz formy komunikatu do potrzeb odbiorcy; – stosowanie body language; – monitorowanie zrozumienia u rozmówcy; – budowanie dialogu z rozmówcą;	– formułowanie wypowiedzi w sposób jasny i rzeczowy; – skuteczne komunikowanie się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji oraz z różnych środowisk zewnętrznych; – dbanie o sprawny obieg informacji we własnym zespole i w zespołach współpracujących;

Kompetencje	Kategorie zachowań	Wskaźniki zachowań
	– bycie swobodnym, opanowanym i pewnym siebie podczas wystąpień; – wykorzystywanie wielu sposobów, kanałów przekazu informacji; – przekazywanie informacji we właściwym czasie	– aktywne słuchanie; – stosowanie pozytywnej komunikacji zwrotnej
Przywództwo technologiczne	– rozumienie znaczenia innowacji technicznych i technologicznych; – pozyskiwanie informacji o najnowszych rozwiązaniach technologicznych i cyfrowych; – poszukiwanie nowych możliwości usprawnień w zespole z zastosowaniem nowych technologii	– identyfikacja aktualnych trendów na rynku technologicznym; – samodzielne wyszukiwanie informacji o zastosowaniu najnowszych rozwiązań technicznych, technologicznych, cyfrowych; – stosowanie w pracy zespołu nowoczesnych narzędzi technologicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Stworzony został profil kompetencji, który w przyszłości posłuży do opracowania wskazówek i rekomendacji rozwojowych dla liderów zespołów.

Liderzy wskazywali również na znaczenie indywidualnych kompetencji. Swoje opinie popierali doświadczeniem, wiedzą, ale także intuicją biznesową (Rysunek 4). Do oceny modelu kompetencji wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznacza, że dana kompetencja jest najmniej ważna, a 5 oznacza kompetencję o największym znaczeniu.



Rysunek 4. Ważność kompetencji

Źródło: Opracowanie własne

Pytani liderzy określili swoje umiejętności w zakresie komunikacji na bardzo wysokim poziomie. Wskazali na kluczowe błędy w komunikacji: zbyt emocjonalne nastawienie, nieprecyzyjne komunikaty, brak feedbacku, nadmiar informacji.

Podczas wywiadów liderzy odnieśli się również do zdolności rozwiązywania konfliktów. Z ich doświadczenia wynika, że takie sytuacje zdarzają się w każdej grupie projektowej. Znacznie częściej występują konflikty o emocjonalnym charakterze, wynikające z różnic w wartościach i charakterach, błędach w komunikacji, podziałach i rywalizacji w zespole. Liderzy rzadko stosują naukowe/psychologiczne metody rozwiązywania konfliktów. Opierają się głównie na swoim doświadczeniu i intuicji. Według nich do rozwiązywania konfliktu w zespole potrzebne są: rozmowa, pozytywne nastawienie, wyciszenie emocji, identyfikacja rzeczywistego źródła problemu.

Liderzy systematycznie stosują narzędzia i techniki motywacyjne. Szczególną wartość ma dla nich motywacja pozytywna, która buduje wspólnotę i zaufanie w zespole. Liderzy stawiają na otwartość w ocenie działań członków zespołu, systematyczną odpowiedź zwrotną. Zaufanie i zaangażowanie budują poprzez prostą ścieżkę komunikacji, stałą „obecność” w zespole, okazane wsparcie i pomoc.

Co ciekawe, wszyscy liderzy na równi z kompetencjami interpersonalnymi stawiają umiejętności techniczne. Stosowanie nowoczesnych narzędzi, innowacyjnych rozwiązań, programów komputerowych do zarządzania projektami, ryzykiem jest według nich niezbędną umiejętnością lidera. Tylko jeden z liderów określił swoje umiejętności techniczno-informatyczne jako niewystarczające we współczesnym środowisku pracy. Co warto zauważyć, rozumie ich znaczenie i planuje je uzupełniać.

Liderzy wskazują na duże znaczenie adaptacyjności do zmian, kreatywności, jednak podkreślają konieczność połączenia ich właśnie z umiejętnościami technicznymi. Wśród dobrych praktyk rozwoju tych umiejętności wymieniają: szkolenia, coaching/mentoring, sesje twórcze, spotkania integracyjne, stosowanie metod inwencyjnych (np. burza mózgów, 5 WHY, przeniesienie analogiczne).

Przedstawione wyniki stanowią podstawę planu rozwoju kompetencji lidera, a także będą przydatne przy rekrutacji i planowaniu ścieżki kariery. Są odpowiedzią na oczekiwania względem Menedżera 4.0.

Podsumowanie

Niepewność i zmienność stały się rzeczywistością działających przedsiębiorstw. Nowej wizji świata biznesu musi sprostać lider/menadżer. Kompetencje, w które powinien zostać wyposażony, odnoszą się zarówno do umiejętności technicznych i technologicznych, jak i kompetencji społecznych. Ponadto wachlarz kompetencji powinien być stale rozwijany i uzupełniany.

Przeprowadzone wywiady potwierdziły, że skuteczni liderzy wykorzystują zarówno intuicję biznesową, jak i narzędzia analityczne do podejmowania decyzji. Posiadają umiejętności informatyczne, z zakresu obsługi specjalistycznych programów.

Od lidera coraz częściej oczekuje się również empatii, inteligencji emocjonalnej. Lider powinien być doskonale zorganizowany, bezpośredni w komunikacji z zespołem oraz posiadać wiedzę i umiejętności technologiczne.

Badani liderzy rozumieją różnice pokoleniowe, presję środowiska oraz konieczność dostrzegania i wykorzystywania zmian. Chętnie przekazują swoją wiedzę, tworząc otwarte, współpracujące środowisko pracy. Sami również często uczestniczą w kursach i szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje i umiejętności. Zauważają zmiany w zarządzaniu zespołem na przekroju ostatnich lat, wzrost wymagań w stosunku do nich, a także nowe problemy związane z wielokulturowością, zmianą w oczekiwaniach i zachowaniach członków zespołu. Dostrzegają potrzebę używania nowych narzędzi i technik komunikacji, motywacji i organizacji pracy.

Przeprowadzone badania są wstępem do szerszej dyskusji o oczekiwaniach względem współczesnych liderów, ich dostosowywaniu się do turbulentnego świata.

Literatura

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Bawany, S. (2019). *Transforming the next generation leaders: Developing future leaders for a disruptive, digital-driven era of the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0)*. Business Expert Press.
- Bersin, J. (2022). *Irresistible: The seven secrets of the world's most enduring, employee-focused organizations*. McGraw-Hill.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2017). *Agile project management: A comprehensive guide to setting up your team*. Wiley.
- Bradberry, T. (2021, January 13). *12 cech najlepszych przywódców*. Forbes. <https://www.forbes.pl/kariera/jak-sie-zachowuja-najlepsi-przywodcy-zestaw-12-cech/bebb315>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Burke, C. S., Stagl, K. C., & Klein, C. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2009). *Inteligentny emocjonalnie menedżer*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. DOI: 10.1108/02683940510579759
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *Sage Open*, 4(1), 1-10. DOI: 10.1177/2158244014522633
- Gardner, H. (1989). *Frames of mind: Theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gladden, M., Fortuna, P., & Modliński, A. (2022). The empowerment of artificial intelligence in post-digital organizations: Exploring human interactions with supervisory AI. *Human Technology*, 18(2), 98-121. DOI: 10.14254/1795-6889.2022.18-2.2
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. DOI: 10.1080/14697010500082902
- Herder-Wynne, F., Amato, R., & Uit de Weerd, F. (2017). *Leadership 4.0: A review of the thinking*. Oxford Leadership.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122-149.

- Jagoda-Sobalak, D., & Łapuńska, I. (2023). Change leader as key to implementing innovation in the organization. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 153, 153-168. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.185.9
- Korzyński, P. (2018). *Przywództwo w erze cyfrowej: Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*. Poltext.
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry – Should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence?. *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222-233. DOI: 10.1080/03043797.2014.944102
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. DOI: 10.1016/0147-1767(85)90062-8
- Mehta, S., Maheshwari, G. C., & Sharma, S. K. (2014). Role of leadership in leading successful change: An empirical study. *The Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-22.
- Promsri, C. (2019). Training program analysis for leadership 4.0 in the Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 591-595. https://www.easpublisher.com/media/articles/EASJEBM_29_591-595_c.pdf
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of competencies. W: E. Salas, G. F. Goodwin, C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (s. 245-276). Routledge.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75. DOI: 10.3233/EFI-2004-22201
- Shet, S. V., Patil, S., Chandawarkar, M. R., & Nunn, S. (2017). *Framework for methodical review of literature on leadership competencies*. Cogent Business & Management, 4.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.
- Stańda, A. (2012). Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 276, 80-88.
- Stewart-David, W. (2021). Kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi. W: B. Kudrycka (Red.), *Rozwój kadr administracji publicznej* (s. 19-40). Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Verlinden, N. (2023). *18 key leadership competencies for 2023 success*. AIHR. <https://aihr.com/blog/leadership-competencies>
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63, 1105-1128. DOI: 10.1177/0018726709354132
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (2009). *The inspiring leader*. Kantola Productions.
- Zmysłowska, E. (2016). Nowe pokolenie. W: *Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany? Raport z badań PwC Polska Sp. z o.o.* <https://pwc.pl/pl/publikacje/2016/lider-przyszlosci.html>

Wkład autorów: Dominika Jagoda-Sobalak – 50%; Marta Kaliciak-Gebauer – 50%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania ze środków zewnętrznych.

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE DIGITAL AGE BASED ON RESEARCH AND MANAGERS' EXPERIENCE

Abstract: The aim of this article is to create a catalogue of the required competences of a leader in the digital reality. A literature analysis was conducted, identifying the key competences of a leader. Theories were then confronted with practice. Qualitative research was carried out – structured interviews with successful project leaders. The research confirmed the complexity of the requirements for leaders of the future. Key competencies necessary for team management in today's business environment were identified. The surveyed leaders indicated the importance of each competency (on a scale) and the need for its continuous development. Subsequently, the characteristic features and indicators defining each competency were selected. The article can support the decision-making process of selecting and/or assessing leaders.

Keywords: leader, competencies, competency model, leadership

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

