

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

TOM 4/58/2024

www.jomswsge.com



DOI: doi.org/10.13166/jms/191691

JOLANTA JURCZAK

Warsaw University of Technology, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0003-2584-6427

KOMPETENCJE TRANSWERSALNE LIDERA W GOSPODARCE CYFROWEJ

TRANSVERSAL COMPETENCIES OF A LEADER IN THE DIGITAL ECONOMY

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the article is to identify the key transversal competencies of a leader in the rapidly changing digital economy and to point out the direction of the future formation of these competencies.

Methods: The paper is based on literature studies and a review of the results of selected secondary research (*desk research*) and includes primary qualitative research conducted in the form of individual in-depth interviews (IDI).

Results: The results of the conducted primary and secondary research were used to verify the key competencies of leader and to develop the author's model for the formation of adaptive transversal competencies of leader in the digital economy, as well as to formulate recommendations and final conclusions.

Discussion: The paper characterizes the essence of competencies, pointing out the achievements in the area of determining key competencies of the future. In addition, thanks to the conducted research, the hypothesis was verified and the author's model for the formation of transversal competencies of the leader was proposed, capturing the cognitive, social and technical area in the context of the phenomenon of adaptability, resulting from digital transformation. In the final stage of the work, recommendations and final conclusions were formulated, including among the key transversal competencies of a leader: digital proficiency, resilience, building relationships of trust and cooperation, transformational vision, forward-looking and analytical thinking, as well as flexibility and agility, which in the context of adaptability will be sought in the digital economy.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji transwersalnych lidera w dynamicznie zmieniającej się gospodarce cyfrowej oraz wskazanie kierunku kształtowania się tych kompetencji w przyszłości.

Metody: Praca opiera się na studiach literaturowych oraz przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych (*desk research*) oraz obejmuje pierwotne badania jakościowe przeprowadzone w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI).

Wyniki: Wyniki przeprowadzonych badań pierwotnych i wtórnych posłużyły do zweryfikowania kluczowych kompetencji lidera oraz opracowania autorskiego modelu kształtowania adaptacyjności kompetencji transwersalnych lidera w gospodarce cyfrowej, a także sformułowania rekomendacji i wniosków końcowych.

Omówienie: W artykule scharakteryzowano istotę kompetencji, wskazując na dotychczasowe osiągnięcia w obszarze określania kluczowych kompetencji przyszłości. Ponadto dzięki przeprowadzonym badaniom zweryfikowano postawioną hipotezę i zaproponowano autorski model kształtowania kompetencji transwersalnych lidera,

ujmujący obszar poznawczy, społeczny i techniczny w kontekście zjawiska adaptacyjności, wynikającego z transformacji cyfrowej. W końcowym etapie pracy sformułowano rekomendacje i wnioski końcowe, zaliczając do kluczowych kompetencji przekrojowych lidera: biegłość cyfrową, odporność psychiczną, budowanie relacji zaufania i współpracy, wizję transformacyjną, myślenie perspektywiczne i analityczne, a także elastyczność i zwinność, które w kontekście adaptacyjności będą poszukiwane w gospodarce cyfrowej.

KEYWORDS: *leader, leader's competencies, leader's effectiveness, adaptability, digital economy*

SŁOWA KLUCZOWE: *lider, kompetencje lidera, efektywność lidera, adaptacyjność, gospodarka cyfrowa*

WPROWADZENIE

Współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej stanowi często mocno nieprzewidywalne wyzwanie w odniesieniu do rzeczywistości dynamicznej i chaotycznej świata VUCA (ang. *Volatility* – zmienność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność) i BANI (ang. *Brittle* – kruchy, *Anxious* – zatrważający, *Non-linear* – nieliniarny, *Incomprehensible* – niezrozumiały), w jakiej przyszło przedsiębiorstwom funkcjonować. Transformacja cyfrowa kreuje rozwój gospodarki zdominowanej przez roboty, sztuczną inteligencję czy internet rzeczy – gospodarki cyfrowej, charakteryzującej się zanikaniem różnorodnych barier, rozmywaniem się granic, a także wykorzystaniem najnowszych technologii cyfrowych. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w takiej gospodarce polega na integrowaniu potencjału ludzi oraz sterowanych cyfrowo maszyn z internetem i technologiami informacyjnymi (Jurczak, 2023, s. 26). Transformacja cyfrowa to nie tylko kompleksowa transformacja procesów, modeli biznesowych i struktur organizacyjnych przy użyciu nowych technologii (Vial, 2019, s. 1), ale przede wszystkim ludzki aspekt przywództwa cyfrowego, czyli cechy, kompetencje, intencje i uczciwość lidera, które odgrywają kluczową rolę w sukcesie przedsiębiorstwa (Abbu i in., 2020, s. 1). Niepewność, chaos i wysoka złożoność sytuacji, w jakiej funkcjonują współczesne organizacje i ich liderzy,

wymuszają nieustanny rozwój i doskonalenie potencjału pracowników oraz powodują konieczność dużej elastyczności w radzeniu sobie z szerokim spektrum sytuacji przywódczych. Zjawiska te stawiają przed liderami przedsiębiorstw konkretne wyzwania dotyczące doskonalenia i rozwoju kompetencji w celu dostosowania się do zmieniającego się cyfrowego rynku pracy.

Lider, postrzegany jest w pracy jako każda osoba wpływająca na jednostki czy grupy w organizacji (Meraku, 2017), która jednocześnie inspiruje i motywuje innych do działania, bez stosowania środków przymusu (Piasecki, 2013; Iwińska, 2023, s. 15). Skuteczny lider wyznacza cele, priorytety i standardy pracy (Meraku, 2017, s. 336) oraz pomaga swoim pracownikom w kreowaniu warunków pracy i osiąganiu założonych celów. *Ten typ przywództwa wymaga samoświadomości, empatii, otwartości, zaufania i współpracy. Jest oparty na relacjach partnerskich, a nie na nakazach i kontroli* (Moczydłowska, 2023, s. 158).

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji transwersalnych lidera w dynamicznie zmieniającej się gospodarce cyfrowej oraz wskazanie kierunku kształtowania się tych kompetencji w przeszłości.

Hipoteza pracy zakłada, że konieczna staje się ciągła adaptacja modelu kształtowania kluczowych kompetencji lidera, wynikających z rozwoju technologicznego w gospodarce cyfrowej, szczególnie w kontekście ciągłego dostosowywania się do nieprzewidywalności zmian w otoczeniu. Kompetencje techniczne (w tym cyfrowe i specjalistyczne) oraz społeczne są absolutną koniecznością w pracy lidera, jednak wiodącą rolę powinny odgrywać kompetencje adaptacyjne, które trzeba modyfikować i doskonalić stosownie do specyfiki zmian technologiczno-rynkowych.

Praca opiera się na dotychczasowych osiągnięciach uznanych autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych, w obszarze badania kompetencji pracowników przyszłości (Baczyńska A., Skoczeń I.; Gilli K., Nippa, M., Knappstein, M.; Kane G.C., Philips A.N., Copulsky J.R., Andrus G.A.; Meraku, A.; Moczydłowska J.; Szczęśna I.; Thornton III, G.C.; Kocór M.; Koźmiński A.K., Baczyńska A.K., Skoczeń I., Korzyński P.; Ngayo Fotso G.M.; Sidor-Rządkowska M.; Włoch R., Śledziwska K.).

Pojęcie kompetencji jest wielokrotnie i często różnorodnie definiowane w literaturze przedmiotu. Nie ma jednej definicji i zamkniętej listy kompetencji. W licznych źródłach można znaleźć wiele, różnych podziałów kompetencji.

Ta różnorodność wynika z różnych perspektyw postrzegania kompetencji: perspektywy kulturowej, perspektywy formowania (kształtowania) czy perspektywy obszaru zastosowania (Kocór, 2019, s. 24–32). Najogólniej kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy, umożliwiające prawidłową realizację podejmowanych zadań (Sidor-Rządkowska, 2020, s. 23). Kompetencje rozpatrywane są jako zestaw złożonych umiejętności nabytych w trakcie szkolenia i opartych na wiedzy, doświadczeniu i predyspozycjach przejawiających się we wzorcach zachowań, które determinują efektywne wykonywanie obowiązków zawodowych (Baczyńska, 2015, s. 36–37). Zgodnie z tym jednostki nie mają kompetencji na stałe. Mogą się one zmieniać wraz z wiekiem, doświadczeniem i środowiskiem pracy, które działa jako czynnik wzmacniający lub tłumiący (Baczyńska i in., 2023, s. 4), a niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnych zachowaniach.

Istota kompetencji wg Petera Druckera, prekursora zarządzania, zawiera się w słowach: *Jeśli znajdziesz człowieka, który ma bardzo dobre kwalifikacje, ale jest nieszczęśliwy lub bez pracy, bądź ostrożny. Ludzie, których poszukujesz, prawdopodobnie przyczyniają się teraz do rozwoju innych firm i osiągają tam wspaniałe rezultaty. Takich ludzi szukaj. Szukaj kompetencji, które zostały potwierdzone w praktyce* (Skorupa, 2020). W ujęciu gospodarki cyfrowej można stwierdzić, że najlepsza nawet znajomość nowoczesnych technologii oraz największa biegłość w dokonywaniu selekcji informacji mogą okazać się zupełnie bezużyteczne przy braku umiejętności ich praktycznego wykorzystania (Sidor-Rządkowska, 2023, s. 191). A zatem osoba uznana za kompetentną to osoba, która potrafi wykorzystać posiadany potencjał w praktyce swojego działania.

Klasyfikację kompetencji pracownika w gospodarce cyfrowej prezentuje M. Sidor-Rządkowska (2023, s. 190), zwracając uwagę szczególnie na twarde i miękkie kompetencje cyfrowe, takie jak: kompetencje techniczne (kompetencje cyfrowe twarde), czyli zdolność i biegłość w posługiwaniu się komputerem i innymi narzędziami elektronicznymi; kompetencje informacyjne, czyli zdolność wyszukiwania potrzebnych danych, dokonywania ich selekcji i krytycznej oceny, oraz kompetencje funkcjonalne (kompetencje cyfrowe miękkie), czyli zdolność właściwej komunikacji i negocjacji, odpowiedzialność, cierpliwość, właściwe radzenie sobie ze stresem.

Inną ciekawą klasyfikację zaawansowanych kompetencji przyszłości, wymaganych wśród pracowników w gospodarce cyfrowej, zaprezentowały R. Włoch i K. Śledziwska (2019, s. 6), wskazując na: kompetencje poznawcze (kreatywność, logiczne rozumowanie i rozwiązywanie złożonych problemów), kompetencje społeczne (efektywna współpraca w grupie, przywództwo i przedsiębiorczość oraz inteligencja emocjonalna) czy kompetencje techniczne (w tym cyfrowe, tj.: programowanie, analiza danych, cyfrowe rozwiązywanie problemów, cyberbezpieczeństwo). Według autorek kluczowego znaczenia w gospodarce cyfrowej nabierają kompetencje, które odróżniają pracę człowieka od pracy systemów informatycznych, robotów czy sztucznej inteligencji, tzw. kompetencje przyszłości, ponieważ w tych obszarach człowiek będzie wciąż trudny do zastąpienia.

Z kolei wyniki badań przeprowadzone w 2021 r. przez G.C. Kane i in. wskazują, że do kompetencji liderów cyfrowych można zaliczyć: transformacyjną wizję, myślenie przyszłościowe, zrozumienie technologii, orientację na zmiany, silne umiejętności przywódcze, a także kompetencje inne (wskazane jako współpraca i budowanie zespołów) (Kane i in., 2021, s. 98).

METODY BADAWCZE WYKORZYSTANE W PRACY

Rozważania autora oparte są na studiach literaturowych a także przeglądzie wyników wybranych badań wtórnych (*desk research*) oraz obejmują pierwotne badania jakościowe. W szczególności metody badawcze uwzględniły:

- przegląd dostępnego piśmiennictwa, w tym literatury naukowej, raportów branżowych oraz źródeł internetowych związanych z zarządzaniem kompetencjami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w gospodarce cyfrowej. Przegląd źródeł internetowych został przeprowadzony na podstawie dostępnych artykułów w języku polskim i angielskim, obejmujących lata 2019–2024;
- pierwotne badania jakościowe przeprowadzone w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *individual in-depth interview* – IDI), zrealizowanych z wykorzystaniem częściowo ustrukturyzowanego scenariusza, wśród liderów piastujących stanowiska kierownicze

i specjalistyczne w przedsiębiorstwach wykorzystujących model pracy zdalnej (n=14). Strukturyzacja wywiadu miała na celu zwiększanie rzetelności badania, zaś swoboda i pogłębianie otrzymywanych wypowiedzi przyczyniły się do uzyskania większej trafności informacji. Wywiady zostały zrealizowane w okresie od października do grudnia 2023 r. Celem badania było zebranie bezpośrednich opinii dotyczących ewoluowania kluczowych kompetencji transwersalnych determinujących liderów w gospodarce cyfrowej w obszarach poznawczym, społecznym i technicznym. Zastosowane podejście badawcze pozwoliło na dotarcie do trudno dostępnych respondentów – liderów zajmujących kierownicze i specjalistyczne stanowiska w przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone w ten sposób badania posłużyły do analizy wyników oraz opracowania autorskiego modelu kształtowania adaptacyjności kompetencji transwersalnych liderów w gospodarce cyfrowej, a także sformułowania wniosków końcowych i dalszych rekomendacji w tym obszarze.

ROLA I EFEKTYWNOŚĆ PRACY LIDERA W ŚRODOWISKU CYFROWYM

Kluczową rolę w budowaniu efektywności przedsiębiorstw w środowisku pracy cyfrowej pełni lider, którego zadaniem jest odpowiedzialne przywództwo, oparte na wieloaspektowym spojrzeniu i analizie otaczającej go rzeczywistości biznesowej (Grześ, 2022, s. 161). To ludzie, a nie technologia, napędzają transformację cyfrową, zaś organizacje potrzebują liderów, nie specjalistów technologicznych do zarządzania zmianami (Furr i in., 2019; Vial, 2019; Philip, 2021). Jak trafnie wskazuje J. Moczydłowska, *nawet najwyższe formy sztucznej inteligencji nie zastąpią człowieka tam, gdzie fundamentem sukcesu jest autentyczne przywództwo bazujące na cechach typowo ludzkich, na przykład na emocjach i kreatywności* (Moczydłowska, 2023, s. 157–158).

Bycie liderem to umiejętność wywierania wpływu na zachowania i jakość pracy pracowników dzięki posiadanym kompetencjom miękkim (tj. inteligencji emocjonalnej czy wiarygodności) oraz poprzez przyjęcie odpowiedniej

postawy w stosunku do pracowników (Castro i in., 2022, s. 2). Celem lidera jest stworzenie zespołu efektywnego, bazującego na partnerstwie i współpracy (Bańkowski, 2023, s. 34). Dlatego lider powinien umieć odnaleźć się w grupie pracowników oraz mieć odpowiednie zdolności do realizacji postawionych celów (Szczęsna, 2021, s. 95–110). Aby sprostać wyzwaniom związanym z transformacją cyfrową, liderzy muszą jednocześnie rozwijać umiejętności cyfrowe oraz międzyludzkie, głównie te związane ze zdolnością do skutecznego komunikowania się w kontekście cyfrowym oraz rozwijania integracji i spójności zespołu (Cortellazzo i in., 2019, s. 17). Są to kluczowe działania w kierunku stworzenia zespołu pracowniczego, gotowego do osiągania sukcesów i determinującego wzrost organizacji (Bańkowski, 2023, s. 34).

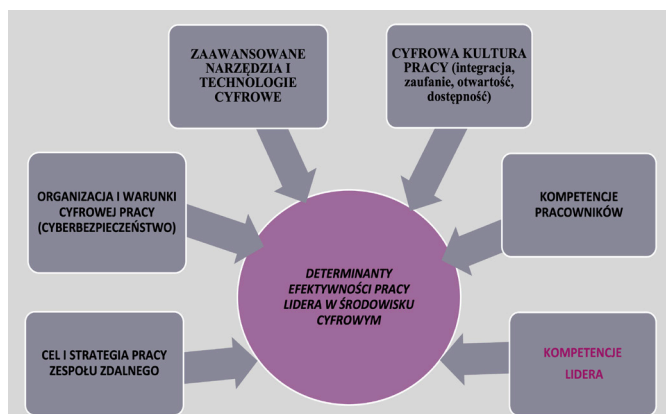
Podsumowując, współczesny lider to ktoś, kto funkcjonuje wśród ludzi, potrafi wpływać na swoje zespoły w procesie rozwoju i zmian, szybko adaptuje się do nowych warunków pracy, wykorzystując narzędzia sztucznej inteligencji, a jednocześnie zapewnia pracownikom poczucie stabilizacji i dobrostanu. Lider poszukuje innowacji, potrafi komunikować cele oraz rozumie swoich pracowników, budując z nimi relacje współpracy i zaufania. A zatem dysponuje kompetencjami uniwersalnymi (transwersalnymi) w obszarach społecznym, poznawczym i cyfrowym, a jednocześnie potrafi szybko te kompetencje zaadaptować do dynamicznie zmieniających się warunków cyfrowej transformacji. Kompetencje transwersalne (ang. *transversal skills*) nie są przypisane do konkretnej pracy, stanowiska, branży czy dyscypliny. Wykorzystuje się je w wielu sytuacjach codziennych (np. umiejętność rozwiązywania problemów, komunikowanie się, zdolności przywódcze, kreatywność i umiejętność uczenia się) (PARP, s. 31).

Rola lidera w dynamicznym środowisku pracy cyfrowej będzie się zmieniała z roli inicjatora rozwoju i kreatora talentów w kierunku przyjmowania roli wizjonera zmian (Rogozińska-Pawełczyk, 2022, s. 32–37), bazującego na indywidualizacji budowania relacji z pracownikami, a jednocześnie utrzymywaniu ducha zespołowości, integracji i wspólnoty. Umiejętność dostosowywania się do indywidualnych preferencji i potrzeb pracowników jest kluczowa dla efektywnego kierowania zespołem na odległość, a umiejętność scalania grupy w tak trudnych warunkach indywidualnej pracy cyfrowej jest ważna w kontekście osiągania założonych wyników. Stąd też efektywność pracy lidera rozumiana jest w kontekście efektywności zawodowej jako

zachowania w miejscu pracy oraz rezultaty tych zachowań, które stanowią o stopniu realizacji celu w określonej jednostce czasu. Indywidualny cel może być w tym przypadku wyznaczony formalnie, np. we wskaźnikach KPI (ang. *Key Performance Indicator*) lub nieformalnie, np. przekazany osobiście przez przełożonego podczas codziennej komunikacji (Grobelny, 2023, s. 31). Z kolei wskaźniki KPI powinny być zawsze powiązane z celami organizacyjnymi (np. wskaźniki KPI w zakresie produktywności i wyników pracy pracownika/lidera mogą dotyczyć ukończonych zadań czy wygenerowanej sprzedaży).

Efektywność pracy lidera w dużej mierze będzie zależeć od umiejętnego doboru i wykorzystania w praktyce różnorodnych czynników determinujących jego działania, tj. celu i strategii pracy zespołu, organizacji i warunków cyfrowej pracy (w tym cyberbezpieczeństwo), zaawansowanych narzędzi i technologii cyfrowych, cyfrowej kultury pracy, a w szczególności wykorzystania uniwersalnych kompetencji miękkich własnych i pracowników, które będą ewoluowały. Determinanty efektywności pracy lidera w środowisku cyfrowym zostały zaprezentowane na rys. 1. Wszystkie ww. czynniki powinny opierać się na odpowiedniej komunikacji w każdym z obszarów, która realizowana jest poprzez odpowiednie narzędzia i kanały komunikacji w sposób przejrzysty, indywidualny i grupowy, i która powinna przenikać do każdego z wymienionych obszarów.

Rys. 1. *Determinanty efektywności pracy lidera w środowisku cyfrowym*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu

Zgodnie z zaproponowanym modelem kompetencje lidera stanowią jeden z kluczowych czynników determinujących efektywność jego pracy w przedsiębiorstwie funkcjonującym w gospodarce cyfrowej. Kompetencje lidera są pozytywnie powiązane z uzyskiwaną skutecznością działania (Koźmiński i in., 2022, s. 606) i mają wpływ na dalsze efekty pracy pracowników, zaś czynnik ludzki jest kluczowy dla stymulowania potencjału organizacji oraz wpływa na inne czynniki, powodując ich doskonalenie i rozwój. Dlatego *współcześni liderzy muszą nie tylko szybko reagować, ale także znaleźć więcej czasu na to, żeby zrozumieć swoich pracowników – szczególnie w tak nieprzewidywalnych czasach* (Belowska, 2022).

AUTORSKI MODEL ADAPTACYJNOŚCI KOMPETENCJI TRANSWERSALNYCH LIDERA W ŚRODOWISKU CYFROWYM

Trendy rynkowe oraz badania przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny wskazują (PIE, 2022), że kompetencje pracowników odgrywają kluczową rolę w uzyskiwaniu efektywności pracy w różnych obszarach i dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Za najbardziej deficytowe obecnie i pożądane w przyszłości uznano kompetencje poznawcze pracowników, przede wszystkim kreatywność, czyli łatwość znajdowania nieoczywistych rozwiązań (48 proc. wskazań), a także krytyczne myślenie (36 proc.). Zaś z punktu widzenia rozwoju różnorodnych branż za najbardziej pożądaną i najważniejszą kompetencję przyszłości uznano umiejętność działania w sytuacji niepewności (średnia ocena 4,21 w skali od 1 do 5), czyli umiejętność przystosowania się i adaptacji do nowych warunków w środowisku pracy.

Niewątpliwie z umiejętnością przystosowania się do nowych warunków pracy związana jest znajomość, doskonalenie, a także biegłość w obszarze wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji. Kluczową kwestią w obszarze cyfrowych kompetencji lidera staje się również znajomość dostępnych aplikacji i systemów informatycznych wyposażonych w technologię GAI (ang. *Generative Artificial Intelligence* – GAI), a także biegłość cyfrowa w tym obszarze. *74 proc. osób na stanowiskach kierowniczych uznaje, że GAI przyniesie korzyści ich zespołom, natomiast 47 proc. specjalistów na całym świecie sądzi, że wspomocze ona ich rozwój zawodowy,*

umożliwiający szybszy dostęp do wiedzy i nowych spostrzeżeń (PARP, 2023). Jak wskazuje K. Śledziewska, *GAI ma potencjał, aby stać się współpracownikiem, który nie tylko uzupełnia nasze zdolności, ale także poszerza horyzonty naszej kreatywności i innowacyjności poprzez swą zdolność do nauki i generowania nowatorskich rozwiązań* (Śledziewska, 2023). Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż priorytetem dla liderów w środowisku cyfrowym powinno być przede wszystkim doskonalenie i ciągła integracja umiejętności z zakresu sztucznej inteligencji z kompetencjami interpersonalnymi (w tym o charakterze przywódczym i kreatywnym) (PARP, 2023). Stąd możemy wnioskować, że w przyszłości będzie rosło znaczenie umiejętności przystosowania się i funkcjonowania w biznesie w warunkach ciągłej niepewności i chaosu. Szczególnie wśród liderów ds. transformacji cyfrowej wymagane będzie rozwijanie konkretnych cech osobowości, takich jak proaktywność i kreatywność (Gilli i in., 2023, s. 1), które znacząco oddziałują na umiejętność działania w sytuacji niepewności i chaosu.

Kierując się tym przekonaniem oraz wynikami analizy literatury przedmiotu, autorka artykułu przeprowadziła badania jakościowe, w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród liderów zajmujących kierownicze lub specjalistyczne stanowiska w przedsiębiorstwach realizujących model pracy zdalnej (n=14), poszukując odpowiedzi na pytanie: *Jakich kluczowych kompetencji transwersalnych będą potrzebowali liderzy cyfrowi w przyszłości w obszarze kompetencji poznawczych, społecznych i technicznych (w tym cyfrowych) w kontekście adaptacyjności do gospodarki cyfrowej?* Eksploracyjny charakter zastosowanej metody miał doprowadzić do wskazania, jak respondenci rozumieją kształtowanie i ewoluowanie obszarów kompetencyjnych w przyszłości. Ustrukturyzowany kwestionariusz badań został przygotowany zgodnie z propozycją kompetencji wskazaną przez R. Włoch i K. Śledziewską (2019, s. 6), G.C. Kane i in. (2021, s. 98) oraz M. Sidor-Rządzkowską (2023, s. 190). Próba badawcza została dobrana w sposób celowy, metodą kuli śnieżnej i składała się z sześciu kobiet i ośmiu mężczyzn (n=14), a ich średnia wieku wynosiła 38 lat. Taki dobór miał służyć przede wszystkim podwyższeniu jakości oczekiwanych informacji oraz został przeprowadzony ze względu na możliwość wykonania badań wśród liderów na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych. Zamierzeniem było przede wszystkim zbadanie respondentów wywierających wpływ na innych oraz posiadających wiedzę w zakresie badanej problematyki. Wyniki uzyskanych badań prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Wyniki badań w zakresie kierunku ewoluowania kompetencji transwersalnych liderów cyfrowych

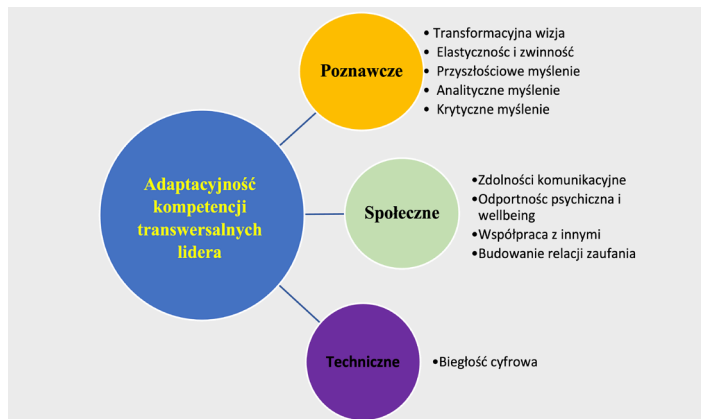


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych (wskazania dotyczą liczby możliwych odpowiedzi dla danej opcji; każdy respondent w danym pytaniu mógł wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi na wykres)

Wyniki uzyskanych badań wskazują na rosnące znaczenie i potrzebę adaptacyjności do warunków pracy w chaosie narastających zmian poprzez kształcenie umiejętności szybkiego przystosowywania się do środowiska pracy cyfrowej (biegłość cyfrowa – 36 wskazań), komunikowania się na wysokim poziomie w różnych obszarach i różnorodnymi kanałami (34 wskazania) a jednocześnie zachowania pewnego rodzaju dystansu i odporności psychicznej (*wellbeing*) – 30 wskazań. Adaptacyjność, szeroko rozumianą jako umiejętności działania w sytuacji niepewności można transponować do kluczowych obszarów kompetencyjnych nakreślonych przez R. Włoch i K. Śledziowską i wskazać jej oddziaływanie na potencjał lidera w obszarze poznawczym, społecznym i technicznym. **W obszarze poznawczym** możemy jako kluczową kompetencję adaptacyjną wyróżnić: transformacyjną wizję (28 wskazań), elastyczność i zwinność (27 wskazań) oraz przeszłościowe, analityczne i krytyczne myślenie (26, 25 i 23 wskazania). **W obszarze społecznym** są to: umiejętności

komunikacyjne (34 wskazania), zwiększona odporność psychiczna (rozumiana jako konstrukt, który obejmuje m.in. umiejętności tworzenia i utrzymywania satysfakcjonujących więzi społecznych, które mogą być źródłem emocji pozytywnych (Junik, 2011, s. 50) i *wellbeing* (30 wskazań), współpraca z innymi (22 wskazania), budowanie relacji zaufania (22 wskazania), przedsiębiorczość (22 wskazania), które stanowią kluczowe umiejętności pozytywnej adaptacji i radzenia sobie w sytuacjach trudnych, a także dostosowania się do warunków dynamicznie zmieniającego się świata. Z kolei w **obszarze technicznym (i cyfrowym)** jest to biegłość cyfrowa (największa liczba wskazań – 36), która oznacza proaktywne nastawienie oraz szybkie i płynne wykorzystywanie zaawansowanych możliwości narzędzi cyfrowych (w tym sztucznej inteligencji). Wyniki tych badań posłużyły do opracowania modelu ewoluowania kluczowych kompetencji transwersalnych lidera w gospodarce cyfrowej w kontekście adaptacyjności, który został zaprezentowany na rys. 2.

Rys. 2. Autorski model kształtowania adaptacyjności kompetencji transwersalnych lidera w obszarach poznawczym, społecznym i technicznym



Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych

W modelu tym szczególnego znaczenia nabierają umiejętności dostosowania się do sposobów działania w sytuacji niepewności poprzez rozwijanie i doskonalenie biegłości cyfrowej, zdolności komunikacyjnych, a także umiejętności budowania odporności psychicznej pracowników, poczucia

dobrostanu oraz kreatywności w każdym obszarze pracy. Dlatego należy przypuszczać, iż w najbliższej przyszłości bardzo istotne będzie doskonalenie adaptacyjnych kompetencji transwersalnych, które to powinny być mocno wyeksponowane wśród liderów gospodarki cyfrowej, bo to oni będą stanowić potencjał do naśladowania dla pracowników i to oni będą pomagać pracownikom w adaptacji i dostosowywaniu się do funkcjonowania w środowisku pracy cyfrowej. Zaś adaptacyjność w kontekście procesów transformacyjnych zmian gospodarki cyfrowej będzie stanowić cechę wyróżniającą lidera przyszłości.

Zaproponowany model jest oczywiście autorską propozycją wzbogacenia i rozwijania kompetencji lidera w gospodarce cyfrowej i powinien być zweryfikowany za pomocą ilościowych badań empirycznych, jednakże stanowi już pewien punkt odniesienia, który wskazuje kierunek rozwoju kompetencji przyszłości, szczególnie wymaganych wśród liderów gospodarki cyfrowej. Uzyskane wyniki warto potraktować jako drogowskaz i ważny głos w dyskusji nad rozwojem kompetencji lidera w erze cyfrowej.

WNIOSKI

Dotychczasowe wyniki badań potwierdzają wcześniejsze osiągnięcia innych autorów i wskazują, że aby zapewnić sukces przedsiębiorstw w erze transformacji cyfrowej, wymagane są różnorodne kompetencje transwersalne liderów (Philip i in., 2023, s. 402), które wykazują tendencję rozwojową w ewoluującym kierunku procesów adaptacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce cyfrowej. Niewątpliwie rozwój kompetencji lidera w cyfrowym przedsiębiorstwie jest ściśle związany ze znajomością, doskonaleniem, a także biegłością w obszarze wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (w tym aplikacji i systemów informatycznych wyposażonych w technologię GAI). Jednakże ciągłe doskonalenie umiejętności interpersonalnych, szczególnie o charakterze przywódczym i kreatywnym, powinno stanowić priorytet w kontekście adaptacyjności, nieprzewidywalności i kruchości współczesnego świata. Stąd organizacje będą poszukiwać liderów o wysokich kompetencjach transwersalnych (takich jak: biegłość cyfrowa, zdolności komunikacyjne, odporność psychiczna, elastyczność, zwinność i kreatywność),

celem dokonywania ciągłej i dynamicznej adaptacyjności do rzeczywistości VUCA i BANI. Zaś efektywność lidera cyfrowego zależeć będzie od umiejętnego wykorzystania w praktyce i elastycznego kształtowania tych kompetencji.

Formułując rekomendacje dla przedsiębiorstw w tym obszarze, warto ukierunkować organizacje na wdrażanie modelu biznesowego opartego na umiejętnościach (ang. *skill-based organization*), w którym to nie stanowiska, a kompetencje będą miały istotne znaczenie, zaś wiodącą rolę należy przypisać adaptacyjnym kompetencjom transwersalnym liderów, które stale ewoluują. Dlatego zarówno adaptacyjność, jak i wszechstronność stają się aktualnymi i coraz ważniejszymi kompetencjami, które będą przenikać wszystkie obszary pracy lidera w gospodarce cyfrowej (*Raport House of Skills*, 2024, s. 20) i w tym kontekście postawiona hipoteza wydaje się słuszna. Jednak bez względu na model zarządzania w centrum uwagi lidera w najbliższych latach powinien znaleźć się człowiek. Troska o jego dobrostan, wspieranie w rozwoju i radzeniu sobie z potencjalnymi problemami natury psychicznej, partnerstwo we współpracy to zagadnienia szczególnie ważne dla liderów w nadchodzącej przyszłości. Świadczą o tym również badania przeprowadzone przez G.M.N. Ngayo Fotso (2021, s. 1), które pokazują, że współcześni liderzy muszą być w stanie połączyć silną troskę o ludzi, doświadczenie klienta, cyfryzację, finansowanie i dobro ogólne.

Zaprezentowane wyniki badań, mimo że mają pewne ograniczenia (niewielka próba badawcza, czy uwzględnienie w badaniu tylko narzędzi jakościowych), to jednak wskazują na dalsze możliwości analiz w tym obszarze. Warto potraktować je jako pewien kierunek i ważny głos w dyskusji nad rozwojem kompetencji lidera w erze cyfrowej, co może stanowić pole do dalszych, pogłębionych badań empirycznych w tym zakresie. Implikacja przeprowadzonych badań może przyczynić się do poszerzenia wiedzy z zakresu kompetencji lidera w środowisku pracy cyfrowej, a także nabywania i rozwijania niezbędnych kompetencji przez liderów w przyszłości. Dalsze kierunki badań w obszarze kompetencji lidera w środowisku pracy zdalnej mogą obejmować analizę konkretnych kompetencji transwersalnych oraz wskaźników badania efektywności pracy lidera w tym zakresie. Może to przyczynić się do weryfikacji i rozbudowania zaproponowanego modelu o nowe kompetencje lidera w erze cyfrowej, szczególnie w obszarze przywództwa cyfrowego.

REFERENCES

- Abbu, H.R., Kwiatkowski, A., Mugge, P. & Gudergan, G. (2020). *Digital Leadership – Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations*. 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198576.
- Baczyńska, A. (2015). Analytical, practical and emotional intelligence and line manager competencies. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 34–54. DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.156.
- Baczyńska, A., Skoczeń, I., & Thornton III, G.C. (2023). Managerial competencies in the framework of the circumplex model of personality metatraits. *Central European Management Journal*, 31(2), 151–168. DOI:10.1108/CEMJ-10-2022-0180.
- Bańkowski, P. (2023). Lider inkluzywny i jego rola w kreowaniu zespołów pracowniczych. *Journal of Modern Science*, 54(Numer specjalny 5), 28–42. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/176170>.
- Belowska, A. (2022). *Badanie – jakich kompetencji brakuje liderom w Polsce i w Europie?* Pobrano z: <https://kadry.infor.pl/5462654,Badanie-jakich-kompetencji-brakuje-liderom-w-Polsce-i-w-Europie.html> (dostęp: 18.01.2024).
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–16. DOI: 10.3390/admsci12040141.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938, 1–21. Pobrano z: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full> (dostęp: 14.07.2024).
- Furr, N., Gaarlandt, J., & Shipilov, A. (2019). Don't put a digital expert in charge of your DT. *Harvard Business Review*. Pobrano z: <https://hbr.org/2019/08/dont-put-a-digital-expert-in-charge-of-your-digital-transformation> (dostęp: 2.02.2024).
- Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (2022). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift für Personalforschung*. DOI:10.1177/23970022221087252.
- Grobely, J. (2023). *Efektywność zawodowa. Problemy definicji i pomiaru*, Poznań: Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. DOI: 10.14746/9788366983236.
- Grześ, B. (2022). Kluczowe kompetencje liderów w organizacjach XXI wieku. *Management and Quality – Zarządzanie i Jakość*, 4(4). Pobrano z: <https://zjz.edu.pl> (dostęp: 29.01.2024).
- Iwińska, M. (2022). Kompetencje lidera w działalności usługowej. *Przegląd Ekonomiczny*, 24, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział w Poznaniu.

- Junik, W. (red.). (2011). *Resilience. Teoria – badania – praktyka*, Wydawnictwo Edukacyjne Parpamedia.
- Jurczak, J. (2023). *Managerial transversal competence as a determinant of the innovation potential of enterprises 4.0*. W: Czyrka, K., Bednarczyk, M., Skwarek, A. (red.) *Skuteczne zarządzanie organizacjami (tom I)*, 19–30. Wydawnictwo Akademii im. Jakuba z Paradyża.
- Kane, G.C., Philips, A.N., Copulsky, J.R., & Andrus, G.A. (2021). *Pułapka transformacji. Prawdziwy sekret udanej transformacji cyfrowej to skuteczne zarządzanie ludźmi*. ICAN Institute.
- Kocór, M. (2019). *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński, A.K., Baczyńska, A.K., Skoczeń, I., Korzyński, P. (2022). Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 596–611. DOI:10.1108/LODJ-04-2020-0157.
- Meraku, A. (2017). Role of Leadership in Organizational Effectiveness. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(11), 336–340. DOI: 10.18178/joebm.2017.5.11.535.
- Moczydłowska, J. (2023). *Przemysł 4.0 (?)*. *Ludzie i technologie*. Difin.
- Ngayo Fotso, G.M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566–587. DOI:10.1108/EJTD-04-2020-0078.
- PARP (2023). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*. Pobrano z: <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 14.07.24).
- PARP (2022). *Smart Skills – ewaluacja potencjału i możliwości rozwoju kwalifikacji dla inteligentnej gospodarki*. Pobrano z: <https://www.parp.gov.pl> (dostęp: 14.07.2024).
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114–129, DOI:10.1080/10919392.2021.1911573.
- Philip, J., Gilli, K., Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 392–406. DOI:10.1108/LODJ-02-2022-0063.
- Piasecki A.K. (red.) (2013). *Lider społeczny w XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2022). *Kompetencje pracowników dziś i jutro*. Pobrano z: <https://pie.net.pl> (dostęp: 28.01.2024).
- Raport House of Skills. (2024). *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2024*. Pobrano z: <https://www.houseofskills.pl/pl/aktualnosci/juz-jest-raport-trendy-w-rozwoju-ludzi-na-rok-2024/> (dostęp: 2.02.2024).

- Rogozińska-Pawełczyk, A. (2022). Przywództwo 4.0 w przedsiębiorstwach business services sector. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 146–147(3–4), 23–42. Pobrano z: <https://zsl.ipiss.com.pl/resources/html/article/details?id=231161&language=pl> (dostęp: 12.01.2024).
- Sidor-Rządkowska, M., Sienkiewicz, Ł. (2023). *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*. Wolters Kluwer .
- Sidor-Rządkowska, M. (2020). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Wolters Kluwer .
- Skorupa, B. (2020). *Kompetencje lidera*. Pobrano z: https://www.szkola-liderow.eu/kompetencje-lidera_wynacznik/ (dostęp: 10.01.2024).
- Szczęśna, I. (2021). *Lider/przywództwo w pracy zespołowej*. W: M. Kamińska, I. Szczęśna, A. Wielgus, R. Żak (red.), *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*, 95–110. Wydawnictwo Novum. Pobrano z: <http://www.tnp.org.pl/cala publikacja.pdf> (dostęp: 14.07.2024).
- Śledziwska, K. (2023). *Przyszłość pracy i kompetencje przyszłości – wywiad z dr hab. K. Śledziwską*. Pobrano z: <https://hrlityczny.pl/przyszlosc-pracy-i-kompetencje-przyszlosci-wywiad-z-dr-hab-katarzyna-sledziwska/> (dostęp: 15.07.2024).
- Włoch, R., Śledziwska K. (2019). *Kompetencje przyszłości. Jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym. Raport DeLab*. Pobrano z: <https://www.delab.uw.edu.pl> (dostęp: 27.01.2024).
- Vial, G. (2019). Understanding DT: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.