Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 84 (4/2025)
Social Inequalities and Economic Growth, no. 84 (4/2025)
DOI: 10.15584/nsawg.2025.4.9 ISSN 1898-5084, e-ISSN 2658-0780

dr Mateusz Janas[1]
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

Kompetencje lidera przyszłości w przedsiębiorstwach: między technologią, relacjami a odpowiedzialnością[2]

Abstrakt

Artykuł podejmuje problematykę kompetencji współczesnego lidera w warunkach przyspieszonej transformacji technologicznej, globalizacji oraz rosnącej złożoności otoczenia. Celem opracowania jest identyfikacja i uporządkowanie hierarchii kluczowych kompetencji przywódczych, które wykraczają poza tradycyjne modele oparte na hierarchii i kontroli, oraz ocena ich znaczenia z perspektywy praktyków zarządzania. W części empirycznej zrealizowano trzy pytania badawcze dotyczące: hierarchii pięciu bloków kompetencji, różnic w ich ocenie pomiędzy sektorami gospodarki oraz pomiędzy przedsiębiorstwami zróżnicowanymi pod względem wielkości. Część teoretyczna syntetyzuje ewolucję koncepcji przywództwa od ujęć cech i stylów, przez teorie sytuacyjne i relacyjne, po współczesne paradygmaty przywództwa transformacyjnego, autentycznego, służebnego i cyfrowego. Wskazano, że lider przyszłości funkcjonuje jako wizjoner, integrator, innowator i mentor, łącząc wymiar technologiczny, społeczny i etyczny. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badania eksploracyjnego przeprowadzonego wśród 57 menedżerów średniego szczebla z czterech sektorów gospodarki, z użyciem kwestionariusza w 5-stopniowej skali Likerta. Pytania pogrupowano w pięć bloków: kompetencje cyfrowe i technologiczne, społeczne i emocjonalne, adaptacyjne, strategiczno-innowacyjne oraz etyczne i zrównoważonego rozwoju. Analiza średnich wskazała na najwyższą ocenę kompetencji adaptacyjnych oraz społeczno-emocjonalnych, co podkreśla wagę elastyczności, uczenia się przez całe życie, komunikacji i zaufania w turbulentnym otoczeniu. Jednocześnie istotnie wysokie oceny uzyskały kompetencje cyfrowe i strategiczno-innowacyjne zwłaszcza w sektorach technologicznych i w dużych organizacjach, gdzie rosną wymagania w zakresie analityki danych, AI i długofalowego planowania. Kompetencje etyczne i proekologiczne osiągnęły solidny, choć nieco niższy poziom, z tendencją wzrostu w sektorach regulowanych. Wnioski podkreślają konieczność rozwijania zintegrowanego profilu kompetencji liderów oraz inwestowania w adaptacyjność, inteligencję emocjonalną i biegłość

[1] Adres korespondencyjny: Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. prof. Stanisława Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków; e-mail: mateusz.janas@uj.edu.pl. ORCID: 0000-0002-7730-370X.

[2] Publikacja powstała dzięki wsparciu Instytutu Ekonomii, Finansów i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.

cyfrową jako kompetencje krytyczne. Ograniczenia badania wskazują kierunki dalszych prac: replikacje na większych, losowych próbach, analizy porównawcze międzysektorowe i podłużne, a także modelowanie związków między blokami kompetencji a wynikami organizacyjnymi.

Słowa kluczowe: kompetencje lidera, przywództwo, innowacyjność, transformacja cyfrowa.

Leadership competencies for the future in enterprises: between technology, relationships and responsibility

Abstract

The article addresses the issue of contemporary leadership competencies in the context of accelerated technological transformation, globalization, and the increasing complexity of the environment. In the empirical part, three research questions are addressed, focusing on the hierarchy of the five competence blocks and on differences in their perceived importance between sectors and between enterprises of different sizes. The theoretical part synthesizes the evolution of leadership concepts, from trait and style approaches, through situational and relational theories, to contemporary paradigms of transformational, authentic, servant, and digital leadership. It highlights that the leader of the future functions as a visionary, integrator, innovator, and mentor, combining technological, social, and ethical dimensions.

The empirical part presents the results of an exploratory study conducted among 57 middle managers from four sectors of the economy, using a questionnaire with a five-point Likert scale. The questions were grouped into five blocks: digital and technological competencies, social and emotional competencies, adaptive competencies, strategic and innovative competencies, and ethical and sustainable development competencies. The analysis of the averages indicated the highest ratings for adaptive and socio-emotional competencies, emphasizing the importance of flexibility, lifelong learning, communication, and trust in a turbulent environment. At the same time, digital and strategic-innovative competencies received significantly high ratings, particularly in technology-driven sectors and large organizations, where demands related to data analytics, AI, and long-term planning are growing. Ethical and pro-environmental competencies achieved a solid, though slightly lower, level, with an upward trend observed in regulated sectors. The conclusions emphasize the necessity of developing an integrated profile of leadership competencies and investing in adaptability, emotional intelligence, and digital fluency as critical competencies. The study's limitations point to directions for further research: replications on larger, random samples, comparative inter-industry and longitudinal analyses, as well as modelling the relationships between competency blocks and organizational outcomes.

Keywords: leadership, leader competencies, innovation, digital transformation.

JEL: M12, M15, M14, M10.

WPROWADZENIE

Współczesny świat ulega dynamicznym i nieustannym przemianom społecznym, gospodarczym oraz technologicznym, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie jednostek biznesowych, organizacji i całych społeczeństw. Globalizacja, cyfryzacja, rozwój sztucznej inteligencji, a także zmiany demograficzne

i kulturowe sprawiają, że tradycyjne modele zarządzania i przywództwa stają się niewystarczające. W warunkach niepewności, złożoności i szybkiej transformacji rośnie znaczenie liderów zdolnych nie tylko do skutecznego kierowania zespołami, lecz także do inspirowania, integrowania i przewidywania przyszłych wyzwań. Rola przywództwa w czasach przełomu nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ kompetencje liderów decydują o zdolności organizacji do adaptacji, innowacyjności i utrzymania konkurencyjności w turbulentnym otoczeniu.

Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja oraz empiryczna weryfikacja hierarchii kluczowych kompetencji lidera przyszłości w przedsiębiorstwach, funkcjonującego w warunkach transformacji technologicznej, globalizacji i rosnącej złożoności otoczenia. W części teoretycznej uporządkowano współczesne ujęcia przywództwa i wyodrębniono pięć bloków kompetencji (cyfrowe i technologiczne, społeczne i emocjonalne, adaptacyjne, strategiczno-innowacyjne oraz etyczne i zrównoważonego rozwoju). W części empirycznej celem jest identyfikacja oraz porównanie ocen znaczenia tych bloków kompetencji w opiniach menedżerów średniego szczebla z różnych sektorów gospodarki i przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem wielkości. Przyjęto hipotezę, że oczekiwane kompetencje lidera przyszłości wykraczają poza tradycyjne umiejętności zarządcze i obejmują zdolności cyfrowe, społeczne, adaptacyjne, strategiczne oraz etyczne. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak kształtuje się hierarchia pięciu bloków kompetencji lidera przyszłości w przedsiębiorstwach w ocenie menedżerów średniego szczebla?
2. Czy i w jaki sposób ocena znaczenia poszczególnych bloków kompetencji różni się w zależności od sektora gospodarki, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo?
3. Czy i w jaki sposób ocena znaczenia poszczególnych bloków kompetencji różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże)?

Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie „lider przyszłości" rozumiane jest jako profil kompetencyjny przywódcy, który będzie funkcjonował w perspektywie najbliższych 20–30 lat, w warunkach pogłębiającej się transformacji cyfrowej, rozwoju sztucznej inteligencji, zmian demograficznych oraz rosnących wymagań w obszarze zrównoważonego rozwoju. Empiryczna część badań opiera się na ocenach formułowanych przez dzisiejszych menedżerów średniego szczebla, ale dotyczy kompetencji, które w ich przekonaniu będą kluczowe dla liderów w nadchodzących dekadach. Oznacza to, że w dalszej części artykułu termin „lider przyszłości" odnosi się do prognozowanego, lecz zakorzenionego we współczesnych megatrendach modelu przywództwa.

Zakres opracowania obejmuje zarówno przegląd ewolucji koncepcji przywództwa w literaturze przedmiotu, jak i prezentację wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród menedżerów średniego szczebla. W części empirycznej zastosowano ilościowe badanie ankietowe oparte na standaryzowanym kwestio-

nariuszu, co pozwoliło na identyfikację hierarchii kluczowych kompetencji lidera oraz ocenę ich znaczenia w praktyce zarządzania. Dobór zmiennych i konstrukcja narzędzia badawczego zostały oparte na analizie literatury przedmiotu i dotychczasowych badań nad kompetencjami menedżerskimi. Motywacją podjęcia tej tematyki jest rosnące zapotrzebowanie na przywództwo zdolne do funkcjonowania w warunkach niepewności i złożoności oraz brak jednoznacznych wskazań w literaturze dotyczących hierarchii kompetencji najbardziej pożądanych w praktyce zarządzania. Aktualność problematyki wynika z obserwowanych procesów globalnych: digitalizacji, transformacji rynku pracy, zmian kulturowych i wyzwań ekologicznych, które redefiniują rolę liderów w organizacjach. W tym kontekście szczególnie ważne staje się pytanie: jakie kompetencje powinien posiadać współczesny lider, aby skutecznie realizować cele organizacyjne oraz odpowiadać na oczekiwania społeczne?[3]

EWOLUCJA KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA – OD TRADYCYJNYCH TEORII DO LIDERA PRZYSZŁOŚCI

Koncepcja przywództwa na przestrzeni dziejów ulegała istotnym przemianom, odzwierciedlając zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze oraz oczekiwania wobec liderów. W tradycyjnym ujęciu, dominującym jeszcze w pierwszej połowie XX wieku, lider postrzegany był przede wszystkim jako osoba sprawująca władzę formalną, stojąca na czele hierarchicznej struktury i odpowiedzialna za podejmowanie decyzji oraz egzekwowanie poleceń (Griffin, 2014, s. 45–47). Nacisk kładziono na cechy wrodzone przywódcy (tzw. teoria wielkiego człowieka) lub zestaw określonych kompetencji pozwalających mu sprawnie kie-

[3] Na potrzeby niniejszego artykułu doprecyzowano kluczowe pojęcia wykorzystywane w dalszej części rozważań. Kompetencje rozumiane są jako zintegrowany układ wiedzy, umiejętności, postaw i cech osobowości umożliwiający jednostce skuteczne wykonywanie zadań w określonym kontekście organizacyjnym; w artykule kategoria ta odnosi się w szczególności do kompetencji przywódczych menedżerów średniego szczebla. Przywództwo traktowane jest jako proces społecznego wpływu, w ramach którego lider nadaje kierunek działaniom zespołu, inspiruje go do realizacji wspólnych celów oraz kształtuje wartości i normy organizacyjne (Northouse, 2019). Transformacja technologiczna/cyfrowa oznacza długofalowy, strategiczny proces wykorzystania rozwiązań cyfrowych, takich jak sztuczna inteligencja, big data, automatyzacja czy technologie Przemysłu 4.0 – do przeprojektowania modeli biznesowych, procesów oraz form współpracy w przedsiębiorstwie (Westerman, 2014; Tsai, Su, 2022). Elastyczność rozumiana jest jako zdolność lidera i zarządzanej przez niego organizacji do szybkiego dostosowywania struktur, procesów i sposobów działania do zmieniających się warunków otoczenia, przy zachowaniu spójności strategicznej (Krupski, 2018). Natomiast myślenie systemowe odnosi się do umiejętności postrzegania przedsiębiorstwa jako całościowego układu powiązanych ze sobą elementów, rozumienia sprzężeń zwrotnych między procesami oraz konsekwencji decyzji podejmowanych w jednym obszarze dla funkcjonowania całego systemu organizacyjnego.

rować organizacją. Lider tradycyjny utożsamiany był z autorytetem formalnym, którego siła wynikała z pozycji w strukturze oraz zdolności do kontrolowania procesów wewnętrznych. W drugiej połowie XX wieku, wraz z rozwojem teorii organizacji i zarządzania, nastąpiło odejście od postrzegania przywództwa wyłącznie w kategoriach władzy i kontroli (Northouse, 2019, s. 23–26). Coraz większe znaczenie zaczęto przypisywać relacjom interpersonalnym, motywowaniu pracowników oraz dostosowaniu stylu kierowania do sytuacji (teorie sytuacyjne i behawioralne). Lider przestał być jedynie „zarządzającym", a stał się także „przewodnikiem", którego siła tkwi w zdolności do budowania zaufania, inspirowania i rozwijania potencjału zespołu.

Na przełomie XX i XXI wieku, w warunkach globalizacji, rosnącej konkurencji i intensywnego rozwoju technologii cyfrowych, pojawiła się potrzeba redefinicji przywództwa. Liderzy zaczęli funkcjonować w środowisku charakteryzującym się wysoką dynamiką zmian, niepewnością i złożonością. Tradycyjny model przywództwa oparty na hierarchii i kontroli okazał się niewystarczający. Coraz większą popularność zyskiwały koncepcje przywództwa transformacyjnego, autentycznego czy służebnego, które kładą nacisk na wizję, wartości, empatię, transparentność oraz budowanie długotrwałych relacji (Bass, Riggio, 2006, s. 4–28). W dobie globalizacji i cyfryzacji liderzy muszą odnajdywać się w świecie, w którym granice między rynkami i kulturami zacierają się, a organizacje działają w sieci powiązań międzynarodowych (Lipka, 2017, s. 132–140). Jednocześnie postęp technologiczny, rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja i cyfrowe modele biznesowe wymuszają nowe podejście do zarządzania. Dziś lider to nie tylko menedżer zarządzający zasobami, lecz również wizjoner i innowator, zdolny do integracji różnorodnych zespołów, podejmowania decyzji w oparciu o dane i technologie, a zarazem dbający o wymiar etyczny, społeczny i środowiskowy podejmowanych działań (Wyrwisz, 2020, s. 75–82).

Współczesne otoczenie społeczno-gospodarcze coraz częściej opisywane jest za pomocą koncepcji VUCA (*volatile*, *uncertain*, *complex*, *ambiguous*) wskazującej na zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność procesów zachodzących w świecie (Krupski, 2018, s. 33–38). Kryzysy gospodarcze, niestabilność polityczna, zmiany klimatyczne, przyspieszony rozwój technologiczny oraz globalne zjawiska, takie jak pandemia COVID-19, pokazują, że organizacje muszą nieustannie adaptować się do nowych warunków. W takich realiach rola przywództwa nabiera szczególnego znaczenia. Lider staje się nie tylko osobą wyznaczającą kierunek działania, lecz także źródłem stabilizacji, inspiracji i poczucia bezpieczeństwa dla zespołu. Przywództwo w czasach niepewności oznacza zdolność do przewidywania trendów, elastycznego reagowania na nagłe zmiany oraz podejmowania decyzji w warunkach ograniczonej informacji. Wymaga to od liderów łączenia kompetencji analitycznych z umiejętnościami miękkimi, takimi jak

komunikacja, empatia czy zdolność budowania zaufania (Lipka, 2019, s. 54–59). Lider nie jest już wyłącznie menedżerem procesów, ale katalizatorem zmian, który potrafi mobilizować pracowników do działania w obliczu niepewności i wyzwań. Transformacja cyfrowa i globalizacja dodatkowo poszerzają zakres odpowiedzialności przywódców (Glinka, Kostera, 2012, s. 211–215). Liderzy muszą nie tylko zarządzać zróżnicowanymi kulturowo zespołami, lecz również rozumieć wpływ nowych technologii na modele biznesowe i życie społeczne. W tym sensie przywództwo staje się procesem wielowymiarowym, zatem obejmuje zarówno aspekty strategiczne, jak i społeczne, etyczne czy ekologiczne. W czasach niepewności szczególnie istotne jest budowanie odporności organizacyjnej (*organizational resilience*). To właśnie liderzy odpowiadają za kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na elastyczności, uczeniu się oraz innowacyjności, która pozwala przetrwać turbulencje i wykorzystać je jako okazję do rozwoju (Krupski, 2018).

Można zatem stwierdzić, że w epoce transformacji lider nie jest jedynie osobą zarządzającą, lecz staje się wizjonerem, integratorem i mentorem, którego rola wykracza daleko poza tradycyjnie rozumiane kierowanie zespołem (Borkowska, 2018, s. 88–94).

Pojęcie „lider przyszłości" nie posiada jednej, uniwersalnej definicji, lecz jest interpretowane w zależności od perspektywy badawczej oraz kontekstu społeczno-gospodarczego. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że lider przyszłości to osoba zdolna do skutecznego funkcjonowania w warunkach niepewności, globalizacji i transformacji technologicznej, a jego kompetencje muszą wykraczać poza tradycyjne umiejętności zarządcze (Sopińska, 2021, s. 64–70).

Według Boldena (2016, s. 45–48) współczesny lider to jednostka, która łączy w sobie zdolności analityczne, wizjonerskie i społeczne, a jego siła opiera się na umiejętności budowania zaufania oraz tworzenia środowiska sprzyjającego współpracy i innowacjom. Z kolei Johansen (2012, s. 18–23) wskazuje, że liderzy przyszłości muszą wykazywać się tzw. *foresight skills*, czyli zdolnością przewidywania zmian i przygotowywania organizacji na nadchodzące wyzwania. Z kolei inni autorzy, tacy jak Drucker (2006, s. 112–118), podkreślają, że lider w nadchodzących dekadach nie będzie oceniany wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych, lecz także zdolności do budowania kapitału społecznego i odpowiedzialności wobec szerokiego grona interesariuszy. W ujęciu współczesnym lider przyszłości to więc osoba, która integruje trzy kluczowe wymiary: kompetencje technologiczne, umiejętności społeczne oraz etyczno-zrównoważone podejście do zarządzania. W literaturze pojawia się również koncepcja „cyfrowego przywództwa" (*digital leadership*), akcentująca zdolność lidera do wykorzystywania nowych technologii, sztucznej inteligencji i danych w procesach decyzyjnych (Waserman, 2014, s. 44–50). Taki lider nie tylko rozumie potencjał narzędzi cyfrowych, ale potrafi również angażować pracowników w proces transformacji technologicznej.

Niektórzy badacze zwracają uwagę, że lider przyszłości powinien łączyć w sobie rolę menedżera, stratega i mentora, co oznacza konieczność balansowania pomiędzy wymiarem operacyjnym, wizjonerskim i rozwojowym (Mintzberg, 2019, s. 52–57). Tego typu podejście wyraźnie kontrastuje z tradycyjnymi koncepcjami przywództwa, w których dominowało podejście hierarchiczne i zadaniowe. Zatem lider przyszłości w literaturze interpretowany jest jako figura wielowymiarowa, łącząca kompetencje analityczne i technologiczne z inteligencją emocjonalną, etyką oraz umiejętnością inspirowania innych. To przywódca zdolny do działania w świecie złożonym, wielokulturowym i cyfrowym, dla którego kluczową rolę odgrywa nie tylko zarządzanie, lecz także tworzenie wartości dla organizacji, pracowników i społeczeństwa (Storey, 2016, s. 98–104).

Współczesny lider pełni wielowymiarową rolę, która wykracza poza tradycyjne rozumienie funkcji kierowniczych. W literaturze i praktyce zarządzania coraz częściej podkreśla się, że przywództwo to proces społeczny osadzony w kontekście zarówno organizacyjnym, jak i szerzej – społecznym. Dlatego też współczesny lider musi łączyć w sobie różne role, dostosowując je do zmieniających się warunków (Glinka, Kostera, 2012, s. 205–210). Pierwszą z kluczowych ról lidera przyszłości jest rola innowatora. Lider w tym ujęciu powinien pełnić funkcję promotora innowacji zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych oraz społecznych. W obliczu przyspieszonej cyfryzacji i nasilającej się globalnej konkurencji jego zadaniem staje się tworzenie środowiska sprzyjającego eksperymentowaniu, otwartości na nowe pomysły oraz uczeniu się na błędach. Innowacyjny lider nie ogranicza się jedynie do wdrażania nowoczesnych rozwiązań, lecz przede wszystkim inspiruje pracowników do kreatywności, zaangażowania i aktywnego udziału w procesach zmian (Chesbrough, 2006, s. 41–46).

Równie istotna okazuje się rola mentora. Nowoczesne przywództwo kładzie duży nacisk na rozwój pracowników i wspieranie ich potencjału. Lider przyszłości to mentor, który nie tylko wyznacza cele, ale przede wszystkim towarzyszy zespołowi w procesie zdobywania wiedzy i umiejętności. W roli tej szczególnie ważne są empatia, zdolność do udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz wspieranie indywidualnych ścieżek rozwoju. Lider-mentor wzmacnia poczucie sensu pracy, co przekłada się na większe zaangażowanie i lojalność pracowników (Pocztowski, 2018, s. 312–318).

Kolejna ważna rola to integrator. W dobie globalizacji i różnorodności pokoleniowej liderzy muszą pełnić rolę integratorów osób, które potrafią łączyć odmienne perspektywy, style pracy i wartości. Lider przyszłości buduje kulturę opartą na inkluzywności, szacunku i współpracy międzykulturowej. Dzięki temu możliwe staje się wykorzystanie potencjału różnorodnych zespołów, co stanowi istotny czynnik przewagi konkurencyjnej organizacji (Lipińska, 2017, s. 88–95). Ważne okazuje się też bycie wizjonerem. W czasach szybkich przemian społeczno-technologicznych niezbędne jest przywództwo oparte na wizji. Lider to

również wizjoner, który potrafi antycypować zmiany, przewidywać trendy i wyznaczać kierunki rozwoju organizacji. Tego typu przywództwo nie ogranicza się jedynie do reagowania na bieżące wyzwania, lecz polega na aktywnym kształtowaniu przyszłości poprzez tworzenie strategii zgodnych z wartościami i długofalowymi celami społecznymi oraz gospodarczymi (Morawski, 2019, s. 67–74).

Łączenie ról innowatora, mentora, integratora i wizjonera sprawia, że współczesny lider staje się nie tylko menedżerem, lecz przede wszystkim twórcą wartości, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i społecznym. To przywódca, który potrafi zainspirować jednostki i zespoły do działania, a jednocześnie odpowiada za etyczny i zrównoważony rozwój w szerszym kontekście społecznym. Współczesne podejścia do przywództwa zwracają uwagę na kluczową rolę kultury organizacyjnej, która wzmacnia lub ogranicza skuteczność liderów oraz determinuje poziom innowacyjności i odporności organizacji (Glinka, Kostera, 2012; Borkowska, 2018; Krupski, 2018). W literaturze podkreśla się także znaczenie myślenia strategicznego jako zdolności przewidywania zmian i budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej (Morawski, 2019). Coraz większą wagę przypisuje się inteligencji emocjonalnej oraz przywództwu inkluzywnemu, które wzmacniają relacje, zaangażowanie organizacyjne i efektywność zespołów (Bass, Riggio, 2006; Lipińska, 2017; Newman, Round, Bhattacharya, Roy, 2022). Współczesna literatura podkreśla też rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych liderów, umożliwiających skuteczne wykorzystywanie technologii, danych i automatyzacji w procesach decyzyjnych (Westerman, 2014; Wyrwisz, 2020; Larjovuori, Bordi, Mäkiniemi, 2021). Podejścia te wskazują, że przywództwo w warunkach transformacji cyfrowej wymaga integracji kompetencji technologicznych, społecznych i strategicznych w celu budowania odporności i konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw.

Warto podkreślić, że opisane wyżej kierunki ewolucji przywództwa znajdują także potwierdzenie w dotychczasowych badaniach empirycznych. W literaturze pojawiają się analizy wskazujące, iż kompetencje współczesnych liderów coraz częściej obejmują zdolności cyfrowe, społeczne oraz adaptacyjne, co wynika z rosnącej złożoności środowiska organizacyjnego. Przykładem takich badań są wyniki przedstawione przez Jagodę-Sobalak i Kaliciak-Gebauer (2025), które dowodzą, że liderzy funkcjonujący w erze cyfrowej postrzegają rozwój kompetencji technologicznych, umiejętności interpersonalnych i zdolności do uczenia się jako kluczowe warunki skutecznego zarządzania. Autorki wskazują również, że transformacja cyfrowa wymusza na menedżerach łączenie kompetencji technicznych z umiejętnością budowania relacji oraz tworzenia kultury sprzyjającej współpracy i innowacji. Wyniki tych badań potwierdzają, że współczesne przywództwo nie może być analizowane wyłącznie w perspektywie tradycyjnych modeli, lecz wymaga uwzględnienia dynamicznych zmian technologicznych oraz kompetencji umożliwiających funkcjonowanie w warunkach niepewności (Jagoda-Sobalak, Kaliciak-Gebauer, 2025, s. 68–82).

Metodyka badań i dane

Celem części empirycznej jest weryfikacja hierarchii i znaczenia kluczowych kompetencji lidera przyszłości z perspektywy praktyków zarządzania. Badania empiryczne przeprowadzono wśród 57 menedżerów średniego szczebla reprezentujących cztery główne sektory gospodarki. Badanie miało charakter eksploracyjny i zostało zrealizowane na próbie, której wielkość pozwala na identyfikację trendów oraz hierarchii kompetencji, jednak ogranicza możliwość pełnego uogólniania wyników na całą populację menedżerów.

Organizacja badań

Badanie przeprowadzono w lipcu i sierpniu 2025 roku z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety. Narzędzie ankietowe składało się z dwóch części:

1. Metryczki – obejmującej pytania dotyczące podstawowych danych respondentów (m.in. sektor gospodarki, staż pracy na stanowisku kierowniczym, wielkość organizacji).
2. Części zasadniczej – dotyczącej oceny znaczenia kompetencji lidera przyszłości w pięciu obszarach:
   a) kompetencje cyfrowe i technologiczne (np. AI, *big data*, automatyzacja);
   b) kompetencje emocjonalne i społeczne (np. empatia, komunikacja, budowanie relacji);
   c) kompetencje adaptacyjne (np. elastyczność, odporność na stres, uczenie się przez całe życie);
   d) kompetencje strategiczne i innowacyjne (np. przewidywanie trendów, myślenie systemowe);
   e) kompetencje etyczne i zrównoważonego rozwoju (np. odpowiedzialność społeczna, świadomość ekologiczna).

Kwestionariusz opracowano na podstawie analizy literatury oraz wcześniejsze badania dotyczące kompetencji menedżerskich. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta (1 – kompetencja nieistotna; 5 – kompetencja kluczowa).

Dobór próby

Próba badawcza liczyła 57 menedżerów średniego szczebla. Dobór próby miał charakter celowo-kwotowy, co pozwoliło na uzyskanie zróżnicowania pod względem sektora gospodarki i wielkości przedsiębiorstwa, przy zachowaniu koncentracji na grupie istotnej dla celów badania.

W badaniu uczestniczyli menadżerowie reprezentujący cztery główne sektory gospodarki.

Tabela 1. Struktura próby badawczej (N = 57)

Sektor gospodarki	Liczba osób	Udział %
Przemysł i budownictwo	17	29,8
Handel i usługi	19	33,3
Nowe technologie i finanse	11	19,3
Sektor publiczny i edukacja	10	17,6
Łącznie	**57**	**100**

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie badani stanowili spójną, choć zróżnicowaną grupę menedżerów reprezentujących cztery główne sektory gospodarki. Najliczniejsza była grupa skupiająca respondentów z sektora handlu i usług (33,3%), a następnie przedstawicieli przemysłu i budownictwa (29,8%). Mniej licznie reprezentowani byli menedżerowie z obszaru nowych technologii i finansów (19,3%) oraz sektora publicznego i edukacji (17,6%). Tak ukształtowana próba badawcza pozwoliła na uchwycenie zarówno perspektywy menedżerów działających w sektorach nowoczesnych i innowacyjnych (IT, finanse), jak i w sektorach bardziej tradycyjnych (przemysł, budownictwo, handel). Dzięki temu możliwe stało się porównanie oceny znaczenia poszczególnych kompetencji w zależności od specyfiki sektora gospodarki oraz wyzwań, z jakimi spotykają się menadżerowie średniego szczebla w codziennej praktyce zarządzania.

Tabela 2. Staż pracy na stanowisku kierowniczym (N = 57)

Staż pracy	Liczba osób	Udział %
Do 5 lat	20	35,1
6–10 lat	22	38,6
Powyżej 10 lat	15	26,3
Łącznie	**57**	**100**

Źródło: opracowanie własne.

Dane zaprezentowane w tabeli 2 pokazują, że w badanej próbie najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie ze stażem od 6 do 10 lat – 22 osoby, co stanowi 38,6% wszystkich respondentów. Nieco mniej liczną grupę tworzyli liderzy z doświadczeniem do 5 lat – 20 osób (35,1%). Najmniejszy odsetek stanowili menedżerowie z ponad 10-letnim stażem – 26,3% próby (15 osób). Struktura ta wskazuje, że większość badanych reprezentuje grupę menedżerów z umiarkowanym doświadczeniem zawodowym (do 10 lat), którzy posiadają już znaczną praktykę w zarządzaniu, a jednocześnie pozostają otwarci na rozwój i nabywanie nowych kompetencji. Relatywnie mniejszy udział osób z ponad 10-letnim stażem

sugeruje, że badanie koncentruje się przede wszystkim na perspektywie liderów średniego szczebla aktywnie adaptujących się do dynamicznych zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu biznesowym.

Tabela 3. Wielkość organizacji próby badawczej (N = 57)

Wielkość organizacji	Liczba osób	Udział %
Małe przedsiębiorstwa (do 50 pracowników)	14	24,6
Średnie przedsiębiorstwa (51–250 pracowników)	25	43,9
Duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 pracowników)	18	31,5
Łącznie	**57**	**100**

Źródło: opracowanie własne.

Największą grupę stanowili menedżerowie zatrudnieni w średnich przedsiębiorstwach (43,9%). Kolejne miejsca zajęli przedstawiciele dużych firm (31,5%) oraz małych (24,6%). Struktura ta odzwierciedla charakter próby – dominują osoby zarządzające w średniej wielkości przedsiębiorstwach, co odpowiada specyfice menedżerów średniego szczebla. Potwierdza to także trafność doboru respondentów, którzy na co dzień funkcjonują w organizacjach wymagających zarówno elastyczności charakterystycznej dla mniejszych podmiotów, jak i rozwiniętych procesów organizacyjnych typowych dla dużych przedsiębiorstw.

Metody analiz danych

Uzyskane wyniki poddano analizie ilościowej. Obliczono średnie arytmetyczne ocen dla każdej kompetencji, a następnie porównano je między:

a) sektorami gospodarki;
b) grupami przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem wielkości zatrudnienia.

Zastosowana metoda umożliwiła identyfikację hierarchii kompetencji oraz wskazanie obszarów szczególnie istotnych dla menedżerów średniego szczebla

Wyniki analiz i ich interpretacja

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych i czwarta rewolucja przemysłowa sprawiają, że współcześni liderzy muszą posiadać umiejętności związane z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i rozwiązań technologicznych. Znajomość i umiejętność wykorzystania sztucznej inteligencji w zarządzaniu, zdolność do analizowania i interpretowania danych w oparciu o *big data*, a także umiejętność wdrażania automatyzacji i rozwiązań Przemysłu 4.0 stają się kluczowymi ele-

mentami skutecznego przywództwa. Kompetencje te nie tylko wspierają proces podejmowania decyzji, ale również umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie efektywności procesów i lepsze reagowanie na wyzwania turbulentnego otoczenia biznesowego.

Tabela 4. Kompetencje cyfrowe i technologiczne – zestawienie wyników według badanych sektorów gospodarki (N = 57)

Sektor gospodarki	AI w zarządzaniu	Big data	Automatyzacja i Przemysł 4.0	Średnia ogólna
Przemysł i budownictwo (17 osób)	3,9	4,2	4,3	4,1
Handel i usługi (19 osób)	3,6	4,0	4,0	3,9
Nowe technologie i finanse (11 osób)	4,4	4,7	4,3	4,5
Sektor publiczny i edukacja (10 osób)	3,3	3,8	3,6	3,6
Średnia ogólna	**3,8**	**4,2**	**4,1**	**4,0**

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników pokazuje, że znaczenie kompetencji cyfrowych i technologicznych różni się w zależności od sektora gospodarki i wielkości organizacji. Najwyżej oceniono je w grupie nowych technologii i finansów (średnia 4,5), gdzie zarówno *big data*, jak i AI są bezpośrednio wykorzystywane w codziennym podejmowaniu decyzji. Wysokie wyniki uzyskał także sektor przemysłu i budownictwa (4,1), szczególnie w obszarze automatyzacji i Przemysłu 4.0, co odzwierciedla transformację produkcji i logistyki w kierunku cyfryzacji. Z kolei najniżej oceniono znaczenie tych kompetencji w sektorze publicznym i edukacji (3,6), gdzie wdrożenia nowych technologii są mniej rozpowszechnione, a cyfryzacja pełni głównie funkcję wspierającą, a nie kluczową.

Tabela 5. Kompetencje cyfrowe i technologiczne – zestawienie wyników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (N = 57)

Wielkość przedsiębiorstwa	AI w zarządzaniu	Big data	Automatyzacja	Średnia ogólna
Małe (do 50 osób)	3,5	3,9	3,8	3,7
Średnie (51–250 osób)	3,8	4,4	4,2	4,1
Duże (powyżej 250 osób)	4,1	4,6	4,3	4,3
Średnia ogólna	**3,8**	**4,3**	**4,1**	**4,1**

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście wielkości przedsiębiorstwa widać wyraźny trend: im większe przedsiębiorstwo, tym wyżej oceniane są kompetencje cyfrowe. Małe przedsiębiorstwa uzyskały średnią 3,7; średnie 4,1; a duże 4,3. Oznacza to, że wraz ze

wzrostem skali działalności rośnie potrzeba korzystania z zaawansowanych narzędzi cyfrowych i technologicznych, co wiąże się zarówno z większą złożonością procesów, jak i koniecznością budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

We współczesnym przywództwie coraz większe znaczenie przypisuje się kompetencjom społecznym i emocjonalnym. Współczesny lider to nie tylko osoba sprawnie posługująca się technologią i narzędziami analitycznymi, ale przede wszystkim jednostka potrafiąca rozumieć emocje innych, skutecznie komunikować się i budować trwałe relacje oparte na zaufaniu. W warunkach rosnącej różnorodności zespołów, pracy zdalnej i hybrydowej oraz nasilonej niepewności otoczenia biznesowego kompetencje te stają się fundamentem skutecznego zarządzania ludźmi i organizacjami.

Tabela 6. Empatia, komunikacja i budowanie relacji w ocenie menedżerów z różnych sektorów gospodarki (N = 57)

Sektor gospodarki	Empatia	Komunikacja	Relacje oparte na zaufaniu	Średnia ogólna
Przemysł i budownictwo (17)	4,1	4,2	4,4	4,2
Handel i usługi (19)	4,2	4,3	4,5	4,3
Nowe technologie i finanse (11)	4,3	4,4	4,6	4,4
Sektor publiczny i edukacja (10)	4,1	4,2	4,4	4,2
Średnia ogólna	**4,2**	**4,3**	**4,5**	**4,3**

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie trzy kompetencje społeczne zostały ocenione bardzo wysoko (średnie 4,2–4,5), co potwierdza ich fundamentalne znaczenie w pracy lidera średniego szczebla. Najwyżej oceniono budowanie relacji opartych na zaufaniu, co wskazuje na rosnące znaczenie tworzenia spójnych zespołów i atmosfery bezpieczeństwa psychologicznego. Różnice między sektorami gospodarki są niewielkie, najwyższe oceny występują w grupie nowych technologii i finansów (4,4), a najniższe w sektorze publicznym i edukacji (4,2).

Tabela 7. Empatia, komunikacja i budowanie relacji w ocenie menedżerów z różnych sektorów – zestawienie wyników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (N = 57)

Wielkość przedsiębiorstwa	Empatia	Komunikacja	Relacje	Średnia ogólna
Małe (do 50 osób)	4,1	4,2	4,4	4,2
Średnie (51–250 osób)	4,2	4,3	4,5	4,3
Duże (powyżej 250 osób)	4,3	4,4	4,6	4,4
Średnia ogólna	**4,2**	**4,3**	**4,5**	**4,3**

Źródło: opracowanie własne.

Zauważyć należy, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji rośnie ocena znaczenia kompetencji społecznych, co można tłumaczyć większą złożonością struktur oraz intensyfikacją interakcji międzyludzkich.

Współcześni liderzy muszą wykazywać się wysokim poziomem adaptacyjności. Elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, odporność na stres oraz gotowość do ciągłego uczenia się i rozwoju stają się kluczowymi czynnikami przetrwania i sukcesu organizacji. W dobie niepewności gospodarczej, globalnych kryzysów i szybkiego postępu technologicznego kompetencje adaptacyjne pozwalają liderom skutecznie reagować na wyzwania i wykorzystywać pojawiające się szanse.

Tabela 8. Ocena kompetencji adaptacyjnych według sektorów gospodarki (N = 57)

Sektor gospodarki	Elastyczność	Odporność na stres	Uczenie się przez całe życie	Średnia ogólna
Przemysł i budownictwo (17)	4,3	4,2	4,4	4,3
Handel i usługi (19)	4,4	4,3	4,5	4,4
Nowe technologie i finanse (11)	4,5	4,4	4,6	4,5
Sektor publiczny i edukacja (10)	4,3	4,2	4,4	4,3
Średnia ogólna	**4,4**	**4,3**	**4,5**	**4,4**

Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje adaptacyjne zostały ocenione najwyżej spośród wszystkich analizowanych obszarów. Największe znaczenie przypisano gotowości do uczenia się przez całe życie (średnia 4,5), co wskazuje na świadomość menedżerów, że ciągły rozwój i aktualizacja kompetencji są niezbędne do skutecznego funkcjonowania we współczesnym świecie. Różnice międzysektorowe są niewielkie. Najwyżej ocenili je menedżerowie z obszaru nowych technologii i finansów (4,5), co odzwierciedla szybkie tempo zmian w tych sektorach.

Tabela 9. Ocena kompetencji adaptacyjnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (N = 57)

Wielkość przedsiębiorstwa	Elastyczność	Odporność na stres	Uczenie się	Średnia ogólna
Małe (do 50 osób)	4,3	4,2	4,4	4,3
Średnie (51–250 osób)	4,4	4,3	4,5	4,4
Duże (powyżej 250 osób)	4,5	4,4	4,6	4,5
Średnia ogólna	**4,4**	**4,3**	**4,5**	**4,4**

Źródło: opracowanie własne.

Podobny trend widoczny jest w przypadku wielkości organizacji – im większe przedsiębiorstwo, tym wyżej oceniane są kompetencje adaptacyjne, co może być związane z większą presją na szybkie reagowanie w sytuacjach kryzysowych i większą złożonością procesów decyzyjnych.

W warunkach nieustannej zmienności rynków oraz rosnącej konkurencji liderzy muszą charakteryzować się nie tylko umiejętnościami operacyjnymi, ale również zdolnością do strategicznego i innowacyjnego myślenia. Umiejętność przewidywania trendów gospodarczych i technologicznych pozwala nie tylko reagować na zmiany, ale też kształtować przyszłość organizacji w sposób proaktywny. Równie istotne jest myślenie systemowe, które umożliwia całościowe postrzeganie przedsiębiorstwa, jego zasobów, procesów oraz relacji z otoczeniem. Kompetencje te stanowią fundament budowania przewagi konkurencyjnej i wprowadzania innowacji, które przesądzają o długoterminowym rozwoju organizacji.

Tabela 10. Ocena kompetencji strategicznych i innowacyjnych według sektorów gospodarki (N = 57)

Sektor gospodarki	Przewidywanie trendów	Myślenie systemowe	Średnia ogólna
Przemysł i budownictwo (17)	4,0	4,1	4,1
Handel i usługi (19)	4,1	4,2	4,2
Nowe technologie i finanse (11)	4,4	4,5	4,5
Sektor publiczny i edukacja (10)	3,9	4,0	4,0
Średnia ogólna	**4,1**	**4,2**	**4,2**

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że kompetencje strategiczne i innowacyjne są wysoko oceniane przez menedżerów średniego szczebla (średnia ogólna 4,2). Najwyżej spośród badanych sektorów gospodarki oceniła je grupa nowych technologii i finansów (4,5), co odzwierciedla specyfikę tego sektora, konieczność śledzenia dynamicznych trendów rynkowych i technologicznych oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na globalną konkurencję. Wysoko oceniono je także w handlu i usługach (4,2), gdzie umiejętność przewidywania zachowań konsumentów i szybkie dostosowanie oferty stanowią klucz do utrzymania pozycji rynkowej. Nieco niższe wyniki odnotowano w sektorze publicznym i edukacji (4,0), co może wynikać z bardziej stabilnego charakteru instytucji publicznych i wolniejszego tempa adaptacji innowacji w porównaniu z sektorem prywatnym. Przemysł i budownictwo (4,1) plasują się pośrodku, co wskazuje na rosnącą rolę myślenia systemowego w zarządzaniu procesami produkcyjnymi i inwestycyjnymi.

Tabela 11. Ocena kompetencji strategicznych i innowacyjnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (N = 57)

Wielkość przedsiębiorstwa	Przewidywanie trendów	Myślenie systemowe	Średnia ogólna
Małe (do 50 osób)	4,0	4,1	4,1
Średnie (51–250 osób)	4,1	4,2	4,2
Duże (powyżej 250 osób)	4,3	4,4	4,3
Średnia ogólna	**4,1**	**4,2**	**4,2**

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem wielkości organizacji wyraźny jest trend: im większe przedsiębiorstwo, tym wyżej oceniane kompetencje strategiczne i innowacyjne. W dużych przedsiębiorstwach (4,3) są one szczególnie istotne ze względu na konieczność koordynacji złożonych struktur, długofalowego planowania i zarządzania różnorodnymi zasobami. W małych organizacjach (4,1) ich znaczenie również jest dostrzegane, choć liderzy częściej koncentrują się tam na działaniach operacyjnych i bieżącym zarządzaniu.

Rośnie znaczenie etyki w biznesie oraz odpowiedzialności społecznej organizacji. Lider przyszłości musi umiejętnie łączyć cele gospodarcze z troską o otoczenie społeczne i środowisko naturalne. Świadomość ekologiczna oraz odpowiedzialne podejście do zarządzania zasobami stają się nie tylko elementem wizerunku firmy, lecz również kluczowym czynnikiem budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Kompetencje etyczne i proekologiczne wskazują na ich dojrzałość lidera i jego zdolność do zarządzania w duchu zrównoważonego rozwoju.

Tabela 12. Ocena kompetencji etycznych i zrównoważonego rozwoju według sektorów gospodarki (N = 57)

Sektor	Odpowiedzialność społeczna i świadomość ekologiczna
Przemysł i budownictwo (17)	3,9
Handel i usługi (19)	4,0
Nowe technologie i finanse (11)	4,2
Sektor publiczny i edukacja (10)	4,1
Średnia ogólna	**4,0**

Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje etyczne i zrównoważonego rozwoju uzyskały średnią ocenę 4,0. Wskazuje to na ich znaczenie, choć nieco mniejsze niż w przypadku kompetencji adaptacyjnych czy społecznych. Najwyżej oceniono je w grupie nowych technologii i finansów (4,2) oraz w sektorze publicznym i edukacji (4,1), czyli tam, gdzie kwestie regulacyjne, społeczna odpowiedzialność i proekologiczne działania mają szczególne znaczenie. W przemyśle i budownictwie (3,9) kompe-

tencje te oceniono najniżej, co może wynikać z silnej orientacji na wyniki ekonomiczne i inwestycyjne, choć jednocześnie to właśnie w tych sektorach gospodarki rośnie presja na wdrażanie praktyk ESG.

Tabela 13. Ocena kompetencji etycznych i zrównoważonego rozwoju w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (N = 57)

Wielkość przedsiębiorstwa	Odpowiedzialność społeczna i świadomość ekologiczna
Małe (do 50 osób)	3,9
Średnie (51–250 osób)	4,0
Duże (powyżej 250 osób)	4,1
Średnia ogólna	**4,0**

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście wielkości przedsiębiorstw różnice są niewielkie, ale widoczna jest tendencja wzrostowa – w dużych organizacjach (4,1) większy nacisk kładzie się na odpowiedzialność społeczną i ekologiczną, co wynika z oczekiwań interesariuszy i obowiązujących regulacji. Uzyskane wyniki badań potwierdzają kierunki zmian kompetencyjnych liderów opisane w literaturze przedmiotu. Na podstawie średnich ocen można zauważyć, że menedżerowie najwyżej oceniają kompetencje adaptacyjne, emocjonalne oraz cyfrowe, czyli te obszary, które najczęściej wskazywane są jako kluczowe w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i organizacyjnych. Wyniki te korespondują z koncepcjami przywództwa transformacyjnego i autentycznego, podkreślającymi znaczenie elastyczności, inteligencji emocjonalnej i umiejętności budowania relacji (Northouse, 2021; Bass, Riggio, 2006).

Szczególnie wysoka ocena kompetencji adaptacyjnych jest spójna z literaturą dotyczącą funkcjonowania organizacji w środowisku VUCA, w którym kluczowe stają się odporność psychiczna, zdolność uczenia się i szybkie reagowanie na zmiany. Podobne tendencje odnotowano również w badaniach Jagody-Sobalak i Kaliciak-Gebauer (2025), które wskazują, że menedżerowie działający w erze cyfrowej za najważniejsze uznają: umiejętność uczenia się, adaptację do nowych technologii oraz kompetencje społeczne. Zbieżność ta potwierdza, że kompetencyjny profil lidera staje się coraz bardziej zbliżony niezależnie od sektora gospodarki.

Widoczny w wynikach wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych w dużych organizacjach i sektorach nowoczesnych potwierdza wnioski płynące z koncepcji *digital leadership*, zgodnie z którymi transformacja cyfrowa wymusza na liderach rozumienie technologii oraz umiejętność podejmowania decyzji opartych na danych (Waserman, 2014). Jednocześnie wysoka ocena znaczenia kompetencji społecznych we wszystkich badanych grupach potwierdza, że umiejętność budowania relacji i zaufania pozostaje kluczowa, co jest tożsame z założeniami przywództwa służebnego i autentycznego.

Równocześnie widać, że kompetencje etyczne i zrównoważonego rozwoju oceniane są niżej niż pozostałe obszary, choć wciąż uzyskują wyniki powyżej 4,0. Interpretując ten rezultat, można stwierdzić, że kwestie ESG i odpowiedzialności społecznej są postrzegane jako istotne, ale w praktyce zarządczej nadal ustępują miejsca kompetencjom operacyjnym i technologicznym. Tendencja ta potwierdza się również w literaturze, według której rozwój kompetencji etycznych postępuje wolniej niż transformacja cyfrowa i adaptacyjna. Wyniki badań są zgodne z dotychczasowymi modelami teoretycznymi oraz wcześniejszymi analizami empirycznymi. Lider przyszłości jawi się jako osoba łącząca kompetencje cyfrowe i strategiczne z inteligencją emocjonalną i zdolnością adaptacji. Jednocześnie wciąż widoczna jest potrzeba wzmacniania kompetencji etycznych, co stanowi istotny kierunek dla przyszłych badań i praktyki zarządzania.

OGRANICZENIE BADAŃ

Należy podkreślić, że badanie wiąże się z pewnymi ograniczeniami metodologicznymi. Po pierwsze, stosunkowo niewielka liczebność próby (N = 57) ogranicza możliwość pełnego uogólniania wyników na populację wszystkich menedżerów średniego szczebla. Po drugie, dobór próby miał charakter celowo-kwotowy, co zwiększa trafność wewnętrzną, lecz zmniejsza reprezentatywność statystyczną. Po trzecie, zastosowana metoda samooceny w ankiecie może się wiązać z ryzykiem subiektywności odpowiedzi i efektu społecznej pożądliwości. Wreszcie, badanie zostało zrealizowane w ujęciu przekrojowym, co oznacza, że uchwycone wyniki odnoszą się do określonego momentu w czasie i nie pozwalają na analizę zmian w dłuższej perspektywie.

Pomimo tych ograniczeń uzyskane wyniki dostarczają wartościowych informacji o hierarchii i znaczeniu poszczególnych kompetencji lidera przyszłości, definiowanego w artykule jako przywódca funkcjonujący w warunkach długofalowej transformacji cyfrowej, globalizacji i rosnącej złożoności otoczenia, stanowiąc punkt wyjścia dla dalszych badań o charakterze porównawczym i longitudinalnym.

WNIOSKI Z BADAŃ

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że współczesne przywództwo, a w szczególności model kompetencji lidera przyszłości wyłaniający się z badań, wymaga wyjścia poza tradycyjne modele hierarchiczne i oparte na kontroli. Współczesny lider musi łączyć kompetencje cyfrowe, społeczne, adaptacyjne, strategiczno-innowacyjne oraz etyczne, tworząc spójny i wielowymiarowy profil. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że szczególne znaczenie mają kompetencje ada-

ptacyjne i emocjonalne, umożliwiające skuteczne funkcjonowanie w warunkach niepewności i złożoności (Tsai, Wang, 2022, s. 1–10). Równocześnie widać rosnącą rolę umiejętności cyfrowych oraz strategicznych, zwłaszcza w sektorach zaawansowanych technologicznie i dużych przedsiębiorstwach, gdzie procesy wymagają innowacyjności i długofalowego planowania (Larjovuori i in., 2021, s. 159–172).

Ostatecznie, lider przyszłości jawi się jako wizjoner i integrator, zdolny do inspirowania, tworzenia wartości oraz kształtowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, elastyczności i odpowiedzialności społecznej. Takie ujęcie świadczy o tym, że przywództwo staje się nie tyle funkcją formalną, co procesem społecznym, który decyduje o zdolności organizacji do przetrwania i rozwoju w turbulentnym otoczeniu (Newman i in., 2022, s. 101–116). Wyniki wskazują na dwa stałe wzorce: 1) znaczenie kompetencji cyfrowych i strategicznych rośnie w sektorach zaawansowanych technologicznie; 2) wraz ze wzrostem wielkości organizacji rośnie rola kompetencji społecznych, adaptacyjnych i technologicznych. Oznacza to, że skuteczny lider musi łączyć biegłość w obszarze cyfrowym z umiejętnościami miękkimi i strategicznym myśleniem.

Podsumowując, lider przyszłości to integrator pięciu bloków kompetencji, zdolny do balansowania między wymiarem technologicznym, społecznym, adaptacyjnym, innowacyjnym i etycznym. Tak zarysowany profil nie ogranicza się do zarządzania procesami, ale obejmuje rolę wizjonera, mentora i katalizatora zmian. Badania potwierdziły, że adaptacyjność, inteligencja emocjonalna i biegłość cyfrowa są kompetencjami deficytowo-krytycznymi dla współczesnego przywództwa. Ich rozwój staje się warunkiem utrzymania konkurencyjności i odporności organizacyjnej.

Pomimo ograniczeń metodologicznych badania uzyskane wyniki dostarczają cennych wskazówek zarówno dla praktyki zarządzania, jak i dalszych badań. Wskazują, że organizacje inwestujące w rozwój zintegrowanego profilu kompetencji liderów zwiększają zdolność do adaptacji, innowacji i tworzenia trwałej wartości dla interesariuszy.

Ostatecznie przyszłość przywództwa należy do liderów zdolnych łączyć technologię, empatię i odpowiedzialność, ponieważ tylko taki model przywództwa gwarantuje trwały rozwój organizacji i społeczeństwa. Wyniki uzyskane w badaniu stanowią punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz nad ewolucją kompetencji liderów w różnych sektorach i kontekstach kulturowych, co pozwoli jeszcze pełniej uchwycić dynamikę współczesnego przywództwa.

Bibliografia

Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Nowy Jork: Lawrence Erlbaum, Mahwah. DOI: 10.4324/9781410617095.

Bolden, R. (2016). *Leadership, Management and Organisation Studies*. London, New York: Routledge.

Borkowska, S. (2018). *Przywództwo w organizacji zorientowanej na przyszłość*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. DOI: 10.1108/14601060410565074.

Drucker, P.F. (2006). *The Effective Executive in Action*. New York: HarperCollins.

Glinka, B., Kostera, M. (2012). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Griffin, R.W. (2016). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jagoda-Sobalak, D., Kaliciak-Gebauer, M. (2025). Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczeń menedżerów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, *57*, 68–82. DOI: 10.17512/znpcz.2025.1.05.

Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. DOI: 10.4324/9781315585703-9.

Krupski, R. (2018). *Zarządzanie w warunkach niepewności – koncepcja VUCA i jej implikacje dla strategii organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

Larjovuori, R., Bordi, L., Mäkiniemi, J.-P. (2018). Digital leadership in organizational transformation: A conceptual framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28*(2), 159–172.

Lipińska, A. (2017). *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

Lipka, A. (2017). *Style i koncepcje przywództwa organizacyjnego*. Warszawa: Difin.

Lipka, A. (2019). *Przywództwo organizacyjne. Ujęcie kompetencyjne*. Warszawa: Difin.

Mintzberg, H. (2019). *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership… Welcome Engaging Management*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Morawski, M. (2019). *Przywództwo w organizacjach przyszłości. Wizja, wartości, odpowiedzialność*. Wrocław: Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., Roy, A. (2022). Emotional and adaptive leadership in turbulent environments: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *33*(4), 101–116.

Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.

Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sopińska, A. (2021). *Przywództwo w warunkach globalizacji i cyfryzacji. Nowe wyzwania dla menedżerów*. Warszawa: Difin.

Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. London, New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315695792.

Tsai, W.-Y., Su, C.-J. (2022). *Digital transformation of business model innovation*. Taoyuan: Frontiers in Psychology.

Westerman, G. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

Wyrwisz, J. (2020). *Przywództwo w erze cyfrowej transformacji*. Warszawa: Difin.