

Wizualizacja przywództwa w 2050 r.

„Prognozowanie jest bardzo trudne, zwłaszcza w odniesieniu do przyszłości”.

Te zabawne słowa, przypisywane Nielsowi Bohrowi, pomagają ująć w ramy Przywództwo 2050 (Whitehead, 2012). Istnieje bardzo niewiele pewników dotyczących przyszłości. Jednym z nich jest to, że za 25 lat, w 2050 r., świat będzie zupełnie inny niż teraz. Zmiana jest nieunikniona. Drugim pewnikiem jest to, że wszelkie dzisiejsze prognozy, szczególnie dotyczące przywództwa w 2050 r., będą niedokładne i niekompletne.

1980 2050

Z perspektywy czasu jesteśmy bliżej roku 2050 niż 1980. Pomyśl o niektórych zmianach, które zaszły w sposobie studiowania i praktykowania przywództwa w ciągu ostatnich 45 lat. W 1980 roku nie zaczęliśmy jeszcze skupiać się na myśleniu systemowym i teorii złożoności. Co więcej, znaczenie studiowania i doceniania naśladowców nie weszło do dyskursu studiów nad przywództwem. W 1980 roku minęłaby jeszcze kolejna dekada, zanim Salovey i Mayer (1990) ukuli termin inteligencja emocjonalna, a Daniel Goleman (1996) uczynił ją „niezbędną” w programach rozwoju przywództwa. Z punktu widzenia edukacji przywódczej, to również na początku lat 90. pierwsza szkoła studiów przywódczych przyznająca stopnie naukowe na Uniwersytecie w Richmond zaczęła oferować zajęcia. Wreszcie, dopiero w 1999 roku, dwie dekady później, powstało International Leadership Association (A Brief History of the International Leadership Association, 2012). Jednak nawet przy wszystkich zmianach, jakie zaszły w badaniach i praktyce przywództwa w ciągu ostatnich 45 lat, byłoby krótkowzroczne nie docenić ogromnego wpływu, jaki wielu naukowców zajmujących się przywództwem i wydarzenia wywarło na postęp dokonany w ciągu ostatnich 45 lat. Ponad 80 lat temu Mary Parker Follett (1933) pisała o znaczeniu naśladownictwa. Koncepty takie jak inteligencja społeczna i wieloraka, omawiane przez naukowców takich jak Thorndike (1920) i Gardner (1975), były prekursorami inteligencji emocjonalnej. Czterdzieści sześć lat temu, w 1979 roku, Uniwersytet w San Diego uruchomił pierwszy program doktorancki w zakresie studiów przywództwa, który był jednym z prekursorów ruchu edukacji przywódczej. Wreszcie, 47 lat temu, Burns opublikował Leadership (1978), które „nadal jest uważane za pionierskie dzieło w dziedzinie studiów nad przywództwem”. Książka Burnsa nie tylko wpłynęła na sposób, w jaki studiujemy i praktykujemy przywództwo, można również twierdzić, że dzięki jego sukcesowi, skierowała go na ścieżkę, która pomogła mu w uruchomieniu International Leadership Association. W 1980 roku nie było sposobu, aby z całą pewnością przewidzieć stan przywództwa w 2025 roku. Jednak jasne jest, że istniała możliwość spojrzenia na krajobraz przywództwa i zidentyfikowania różnych czynników napędowych, problemów i kontekstów, które mogłyby kształtować badanie i praktykę przywództwa. W 2025 roku mamy okazję spojrzeć w przyszłość przywództwa i zidentyfikować te czynniki napędowe, problemy i konteksty, które mogłyby kształtować badanie i praktykę przywództwa. Mówiąc o Mary Parker Follett w jej książce Hard Times: Leadership in America, Kellerman (2014) zauważył, że „ostatecznie liderzy powinni dostrzegać „wszystkie przyszłe trendy i je łączyć”, decyzje podejmowane dziś muszą przewidywać jutro”. Jednym z tematów, który pojawił się, jest to, że przeszłość i teraźniejszość mogą nas poprowadzić w stronę przyszłości. Dzisiaj oferuje te wskazówki, aby lepiej zrozumieć teorie, modele i kompetencje, które staną się coraz ważniejsze w ciągu następnych trzech i pół dekady.

Przyszłość to kontekst z problemami

„Przywództwo to proces, w którym liderzy i zwolennicy rozwijają relacje i współpracują w kierunku celu (lub celów) w kontekście środowiskowym ukształtowanym przez wartości i normy kulturowe” (Perruci). Definicja Perruciego podkreśla ważną rolę, jaką kontekst środowiskowy odgrywa w przywództwie. Obecnie nasza reakcja na klęski żywiołowe, pojawienie się przywództwa we wspólnych

przedsięwzięciach publiczno-prywatnych, uczciwość na wszystkich szczeblach rządu, rewolucja technologiczna, starzenie się populacji globalnej, wzrost nowych potęg ekonomicznych, kultura młodzieżowa i wpływ szybkiej globalizacji to tylko kilka przykładów kontekstów wpływających na proces przywództwa i płynną interakcję między liderami i zwolennikami. W swojej książce *Hard Times: Leadership in America* (2014) Kellerman podkreśla znaczenie „kontekstualnej wiedzy specjalistycznej” w systemie przywództwa. „Kontekstowa wiedza specjalistyczna” składa się z wiedzy, którą lider powinien wziąć pod uwagę przed zaangażowaniem się w proces przywództwa. Jednym z tematów, który pojawił się w *Leadership 2050*, jest znaczenie, jakie autorzy przywiązują do zrozumienia kontekstu przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, aby przewodzić. Innym tematem, który można dostrzec w *Leadership 2050*, jest skupienie się na problemach związanych z pokonywaniem „kontekstualnych przeciwności”. Jednak gdy autorzy definiują i zarysowują możliwe przyszłości, aby pomóc zapewnić „kontekstową wiedzę specjalistyczną”, ważne jest, aby pamiętać, że złożonych systemów nie da się łatwo uprościć. Na przykład wyobraź sobie, że ten tekst został opublikowany 10 września 2001 r. Wydarzenia, które rozegrały się następnego dnia, 11 września 2001 r., zmieniły krajobraz i „kontekstową wiedzę specjalistyczną”, którą mamy, aby eksplorować przyszłość. Jednak problem, który pojawia się podczas wykorzystywania kontekstu i problemów do eksploracji przyszłości, polega na tym, że wydarzenia, które będą miały znaczący wpływ na przyszłość, jeszcze się nie wydarzyły.

Ludzie tworzą przyszłość

Niezależnie od tego, czy chodzi o rozwój maszyn, czy epidemię zombie, Hollywood lubiło grać na naszych lękach, a my odpowiadaliśmy na nie sprzedażą biletów. Kiedy komputery stały się rzeczywistością, nasz strach przed technologią również. Ponieważ coraz częściej jesteśmy świadkami epidemii, takich jak wirus niedoboru odporności ludzkiej (HIV), świńska grypa i Ebola, przekształciliśmy te lęki w apokalipsę zombie. Chociaż było to świetną rozrywką, podobnie jak *Terminator* i *The Walking Dead*, jednym z tematów, który jest spójny i tak bliski pewności, jak to tylko możliwe, jest to, że przyszłość składa się z ludzi. Jak stwierdziła Baker (2014) w swoim artykule *The Future is about People*,

Musimy pamiętać, że przyszłość to nie tylko czas, ale także miejsce. W rzeczywistości te miejsca przyszłości będą zamieszkiwane przez ludzi o wrodzonych cechach, które odzwierciedlają to, kim byli wczoraj, kim są dzisiaj i kim będą jutro.

Ponadto zauważyła, że skoro przyszłość będą tworzyć ludzie, możemy założyć, że pewne ludzkie cechy, takie jak potrzeba eksploracji, potrzeba relacji interpersonalnych i potrzeba znalezienia odpowiedzi na nasze pytania, najprawdopodobniej będą obecne w 2050 roku, tak jak w 2025 roku. Nie przeczytasz tu żadnych nowych teorii przywództwa przypominających teorię wymiany lider-zombie. Zamiast tego skupiamy się na wielu elementach, które prawdopodobnie pozostaną niezmiennie niezależnie od zmian. Elementy takie jak znaczenie emocji, kreatywności, komunikacji, sprawiedliwości społecznej, adaptacji, kontekstu i czasu, które mają wpływ na liderów i zwolenników dzisiaj i prawdopodobnie będą miały wpływ w odległej przyszłości.

Ludzie tworzą teraźniejszość

Tak samo ważne jak wskazanie, że przyszłość składa się z ludzi, jest również ważne, aby przypomnieć sobie, że ludzie tworzą teraźniejszość. To podstawa trzeciego tematu, który można znaleźć w tekście. Jako ludzie, naszą naturą jest chęć przewidywania przyszłości. Przez stulecia, czy to czytając z fusów herbaty, z dłoni czy z gwiazd, ludzie próbowali przewidywać przyszłe wyniki. Dzisiaj, mimo że rozumiemy, że przyszłość jest niepoznawalna i nie można jej przewidzieć, nadal mamy niezachwianą chęć prognozowania. Rezultat tej potrzeby zdefiniowania przyszłości promował przewidywania we wszystkich dziedzinach nauki, na przykład:

- Zapotrzebowanie Turcji na energię elektryczną w roku 2050 wyniesie około 1173 miliardów kilowatogodzin.
- Przewiduje się, że osobiste podróże w Ameryce Północnej wzrosną z wartości około 23 000 pasażerokilometrów na osobę w 1990 r. do 58 000 pasażerokilometrów na osobę do roku 2050.
- Całkowite zużycie metali w 2050 r. będzie pięć razy większe niż obecne poziomy. Oczekuje się, że popyt na metale takie jak złoto, srebro, miedź, nikiel, cyna, cynk, ołów i magnez będzie kilkakrotnie większy niż ilość ich odpowiednich rezerw.
- Populacja siły roboczej, która będzie miała 55 lat i więcej, wzrośnie z 13% w 2000 r. do 24% w 2050 r.
- Szacuje się, że w 2050 r. planeta będzie miała około 9,4 miliarda ludzi, co stanowi ponad 30% więcej niż obecnie.

Jednym z elementów prognozowania jest przypisywanie statystyk do prognozy. Jak pokazano powyżej, statystyki mogą być używane do pomocy w formułowaniu przewidywań, a dodatkowo pomagają w przedstawianiu tez autorów. Zauważysz, że różni autorzy używają różnych statystyk, aby przedstawić swoje tezy. Nicole L. P. Stedman i Anthony C. Andenoro wskazują, że całkowita populacja do roku 2050 wyniesie 9,6 miliarda. Wreszcie Jeffrey L. Suderman i Philip A. Foster sugerują, że liczba ta może zbliżyć się do 10 miliardów ludzi. Używanie różnych statystyk nie jest przeoczeniem ani błędem autorów. Istnieje podstawowe napięcie, które występuje podczas wykorzystywania statystyk do przewidywania przyszłości. Statystyki często zależą od wyniku szeregu różnych bieżących i przyszłych zmiennych, które często nie są znane aż do roku, którego prognoza jest przewidywana. Na przykład, patrząc na wzrost populacji, zmienne takie jak płodność, śmiertelność i imigracja odgrywają rolę we wzroście lub spadku populacji w różnych krajach. Zmiana dowolnej z tych zmiennych może zmienić prognozowane liczby. Na przykład w 2013 r. ONZ zaktualizowała poprzednio niskie prognozy populacji ze względu na wzrost współczynników płodności w niektórych krajach rozwijających się (komunikat prasowy ONZ, 2013). Ponadto, wykorzystując statystyki do opisu przyszłości, powszechną praktyką jest podawanie kilku możliwych scenariuszy. Ponownie, patrząc na wzrost populacji, ONZ opracowała trzy główne scenariusze, patrząc na zmienne, takie jak współczynnik płodności, zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się. W szczególności w zakresie wzrostu populacji ONZ dostarczyła statystyki dotyczące wariantów Low, Middle i High. Wariant Low jest obliczany na pół dziecka mniej niż wariant Medium, podczas gdy wariant High jest o pół dziecka więcej niż wariant Medium. Biorąc pod uwagę te zmienne szacuje się, że w roku 2050 populacja świata wyniesie 8,3 miliarda w wariacie minimalnym, 10,9 miliarda w wariacie górnym i 9,6 miliarda w wariacie średnim.

Naukowcy, praktycy i studenci

Poza podjęciem się ambitnego zadania zbadania tych kwestii, czynników napędowych i kontekstów, które prawdopodobnie wpłyną na przyszłość przywództwa, autorzy podjęli się również wyzwania udostępnienia jej szerokiej publiczności. Przewidywanie i nasza zdolność do przewidywania, jakie konteksty i kwestie będą definiować przywództwo w przyszłości, mogą stanowić cenną mapę drogową dla osób obecnie studiujących i praktykujących przywództwo. Bardzo celowo wybrano zróżnicowaną grupę autorów, którzy przyczynią się do powstania Leadership 2050. Niezależnie od tego, czy był to celowy podział między praktykami i naukowcami, czy też przedstawienie różnych punktów widzenia autorów ze Stanów Zjednoczonych, Kanady, Wielkiej Brytanii, Australii i Kolumbii, mamy na celu wykorzystanie wielu doświadczeń, aby zbadać przyszłość. Naszym zamiarem było zapewnienie studentom cennej mapy drogowej, aby sprostać złożonym wyzwaniom adaptacyjnym przyszłości. Jeśli

możemy zapewnić studentom różne sposoby na udzielenie odpowiedzi na pytania takie jak „przywództwo dla czego?” i zidentyfikować główne wyzwania kształtujące teorię przywództwa, myśl i zastosowanie w przyszłości, studenci lepiej zrozumieją kluczową rolę, jaką przywództwo będzie odgrywać teraz i w przyszłości.

Przywództwo 2050

Przywództwo w przyszłości

Wprowadzenie

Po konsultacjach, pisaniu i wystąpieniach na arenie przewidywania i strategicznego przywództwa przez ostatnie kilka dekad stało się dla mnie jasne, że wyzwania przywództwa rosną, a nie maleją. Zakres narzędzi i źródeł informacji stale się poszerza, podobnie jak złożoność globalnego środowiska. Jako dyrektor generalny World Future Society, największego stowarzyszenia skupionego na przewidywaniu, podróżowałem na wszystkie kontynenty oprócz Antarktydy i miałem okazję dialogować z liderami z sektora prywatnego, środowiska akademickiego i rządu. Moje poprzednie możliwości zawodowe w branży (WPP Ltd, największy konglomerat komunikacji strategicznej), rządzie (Kongres USA) i środowisku akademickim (Harvard's Kennedy School i National Academy of Sciences) zapewniły mi dostęp do szczegółowych informacji na temat zagrożeń i szans, przed którymi stoją liderzy na całym świecie. Jestem przekonany, że badanie przyszłości i badanie przywództwa są pod wieloma względami dość podobne. Oba są bardzo szeroko istotnymi koncepcjami, które mają interakcyjne oddziaływanie na wiele sektorów. Kiedy myślimy o tym, co jest istotne dla obu, trudno nie odpowiedzieć: „Co nie jest?”. Dlatego na początku proponuję, że przyszłość przywództwa to przyszłość ludzkości, a skuteczne przywództwo kieruje nami wszystkimi, gdy kierujemy się kursem między szansami a zagrożeniami. W związku z tym każda dyskusja na temat przyszłości przywództwa będzie wymagała większego zrozumienia wielu wyzwań, przed którymi stoi przyszłość nas wszystkich. Przypuszczam, że czasami zastanawiam się, czy nadchodzące wyzwania, przed którymi stoi ludzkość, nie okażą się przytłaczające. Ten rodzaj pesymizmu nie jest niczym nowym. W XXI wieku, chociaż rozszerzone możliwości technologiczne z pewnością doprowadziły do zwiększenia wolumenu łączności cyfrowej, często skutkuje to niższą interaktywnością i udostępnianiem wiadomości, szczególnie podczas opracowywania polityki strategicznej, wywiadu biznesowego i analizy środowiskowej. Nie używam tutaj terminu „środowiskowy” w kontekście globalnego ocieplenia lub zanieczyszczenia, ale w kontekście przewidywania, który obejmuje identyfikację wszystkich tych czynników, które mogą wpływać na kierunek trendów wpływających na przywództwo w przyszłości. Chociaż jest to powszechne rozróżnienie, nie dokonałem ścisłego i szybkiego rozróżnienia między przywództwem a zarządzaniem. Przywództwo rzeczywiście brzmi niemal duchowo, gdy ujmuje się je w kategoriach wizji, wyjątkowej dynamiki osobistej i wznoszenia się ponad zbędny szum szczegółów zarządzania, ale ja postrzegam rozdział zarządzania od przywództwa jako raczej obciążenie niż siłę, ponieważ pozostawia przywództwo bez pomocy doświadczonego wdrażania umiejętności.

Wyzwania stojące przed liderami przyszłości

ŚCIANA BIAŁEGO SZUMU

Technologia XXI wieku przekształca komunikację biznesową i organizacyjną w sposób, który nie zawsze jest na lepsze. Wbrew optymizmowi Thomasa Friedmana w książce *The World Is Flat*, zbyt duża ilość informacji może stać się problematyczną ścianą białego szumu. W takim środowisku wszystkie głosy mogą mieć równy autorytet i autentyczność, co może powodować dysfunkcję kulturową. Jednym z objawów tej dysfunkcji jest wzrost liczby modnych słów i tajnych języków zawodowych. Innym jest tendencja do ignorowania ważnych treści w wyniku ciągłego przeciążenia komunikacyjnego. Chociaż

istnieje wiele konsekwencji tego przeciążenia komunikacyjnego, warto zauważyć rosnącą utratę dialogu w wielu środowiskach przywódczych. Na przykład budowanie zespołu jest obecnie często postrzegane po prostu jako „zbyt ciężka praca”, której może towarzyszyć iluzja całkowitej samodzielności. Częstym wyrażeniem tego jest fraza: „Nie zawsze masz rację, ale nigdy, przenigdy nie masz wątpliwości”. Jeśli walidacja jest postrzegana jako niepotrzebna, wówczas słabe założenia rzadko są krytycznie oceniane lub kwestionowane. To, jak to się rozegra, gdy pokolenia będą się starzeć i ewoluować, prawdopodobnie nie będzie podążać za projekcjami liniowymi, ale raczej bardziej złożoną ścieżką utkaną przez interakcję zakresu zmieniających się wartości, które obserwowaliśmy. Na poziomie kulturowym ta utrata dialogu prawdopodobnie doprowadzi do coraz większej utraty wzajemnego zaufania w społeczeństwie. Podczas gdy Internet był kiedyś ogromnym eksperymentem (podobnie jak laboratoria programowania open source oraz laboratoria kulturowe i technologiczne, takie jak BarCamps, nadal są nimi dzisiaj), teraz zawiera wirujące prądy ukrytej intencji, społecznego podporządkowania i jawnego oszustwa. W kontekście organizacyjnym jest to problem systemowy, który może mieć wpływ na podstawowe kanały komunikacji krytyczne dla zdrowia i rozwoju organizacji. Wyzwaniem w tym niepokojącym trendzie jest: „Jak można usłyszeć lidera w tym zgiełku białego szumu?” Jedną ze strategii jest praca nad wzmocnieniem dialogicznego charakteru komunikacji przywódczej poprzez podnoszenie wartości, trafności i wyjątkowości przekazywanych informacji, zwiększając w ten sposób prawdopodobieństwo, że zostaną one zauważone, wzięte pod uwagę i podjęte zostaną działania.

ODPOWIEDŹ NA ZŁOŻONE, WIELOSEKTOROWE ZMIANY

Innym trendem jest ciągła niezdolność (lub brak chęci) wielu rządów, organizacji, korporacji i organizacji pozarządowych do zrozumienia i zajęcia się potencjalnymi negatywnymi zmianami. Mówiąc bardziej szczegółowo, wiele organizacji i firm dostosowuje się do zmian, nie wtedy, gdy powinny, ale tylko wtedy, gdy muszą się dostosować, ale ich dostosowania są często spóźnione. Jednym z rezultatów jest to, że istnieje wiele zbliżających się niedoborów zasobów, z którymi obecnie mierzy się ludzkość. Niedobory te będą nadal rosły, napędzane częściowo przez rozszerzające się wzorce konsumpcji globalnego dobrobytu. Ignorowanie tych niedoborów może jedynie zwiększyć ich rozpowszechnienie. W związku z tym należy opracować i wdrożyć rozwiązania systemowe i strategie edukacji publicznej dotyczące malejących zasobów. Jeden zbliżający się niedobór zasobów dotyczy przyszłych źródeł wystarczającej ilości świeżej wody. Do 2025 r. 1,8 miliarda ludzi będzie mieszkać w krajach lub regionach z niedoborem świeżej wody. Ponadto dwie trzecie populacji może żyć w warunkach niedoboru wody. Zgodnie z inicjatywą wodną ONZ Departamentu Spraw Gospodarczych i Społecznych (UNDESA), do 2025 r. co najmniej 36 krajów będzie miało poważne niedobory słodkiej wody i zasobów rolniczych, w porównaniu do zaledwie 20 krajów, które obecnie borykają się z tym problemem. Oznacza to ponad 1,8 miliarda ludzi w fizycznym niedoborze wody i ponad dwie trzecie świata w warunkach stresu wodnego. Zasadniczo woda jest nierównomiernie rozłożona na całym świecie, zarówno z powodu dynamiki geologicznej, jak i spowodowanego przez człowieka wpływu odpadów, zanieczyszczeń i niezrównoważonego zarządzania. Presja ze strony rosnącej populacji, obawy dotyczące wyrzucanych produktów farmaceutycznych i produktów do pielęgnacji osobistej zakłócających procesy oczyszczania ścieków oraz wysokie koszty technologii odsalania zagrażają niezbędnym miejskim zasobom wodnym na całym świecie. Nowe technologie, takie jak zielone szlaki i inne systemy filtracji roślinnej do recyklingu szarych ścieków, mogą pomóc, ale są rozwijane zbyt wolno.

NIEPLANOWANA URBANIZACJA

Przyszłość obszarów miejskich staje się coraz bardziej przyszłością globu, a potrzeba pomysłowej innowacji jest pilna. Światowa populacja miejska podwoi się do 2030 r., a co najmniej dziewięć miast

będzie miało populację przekraczającą 20 milionów. Do 2050 r. ponad 70% światowej populacji będzie mieszkać na obszarach miejskich, a całkowita globalna populacja wyniesie ponad dziewięć miliardów. Obecnie 54% światowej populacji mieszka na obszarach miejskich, a odsetek ten ma wzrosnąć do 66% do 2050 r. Prognozy pokazują, że urbanizacja w połączeniu z ogólnym wzrostem populacji świata może dodać kolejne 2,5 miliarda ludzi do populacji miejskich do 2050 r., przy czym blisko 90% wzrostu skoncentruje się w Azji i Afryce. Największe miasta to Tokio, Szanghaj, Meksyk, Mumbai, San Paolo, Osaka, a największe obszary wzrostu będą w Afryce i Azji. Kluczowym problemem jest tutaj nieplanowana urbanizacja rozwój bez uwzględnienia skutków ekonomicznych, politycznych, zdrowotnych i/lub środowiskowych. Jednym z wielu problemów wynikających z nieplanowanej urbanizacji jest lokalne pozyskiwanie żywności. Jednym z miejskich rozwiązań żywnościowych, które daje możliwość, są samowystarczalne, pionowe, śródmiejskie farmy. Propozycje takie jak Food City w Dubaju oferują podobne rozwiązanie, z energią słoneczną do zasilania światła, pomp i taśmociągów, a także kurczakiem i rybą karmioną produktami ubocznymi roślin. Ponieważ wiele miast na świecie znajduje się w odległości 60 mil od oceanu, zwiększona urbanizacja oznacza zwiększony wpływ od 1 do 14 metrów wzrostu poziomu morza oczekiwanego do 2100 roku bardzo trzeźwiąca perspektywa. Po rozmyśleniu nad wpływem globalnego kryzysu populacji miejskiej należy zauważyć, że wiele „inteligentnych miast” już zarządza systemami miejskimi w celu zaspokojenia potrzeb miasta i utrzymuje otwarte połączenia interesariuszy. Na przykład program LIVE Singapore! zapewnia obywatelom w czasie rzeczywistym w pełni otwarte strumienie danych dotyczące systemów robót publicznych. Tego rodzaju przykłady mnożą się logarytmicznie i obejmują takie rzeczy, jak monitorowanie zdrowia za pomocą mobilnego śledzenia i raportowania za pomocą smartfonów, mediów z geotagiem i ciągłego liczenia, które obejmuje ulepszone szczegóły dotyczące globalnej migracji. Wszystkie te strumienie danych łączą się w „big data” megabanki, które będą zasilać procesy podejmowania decyzji kierownictwa jak nigdy dotąd.

TRUDNOŚCI NIEPRZEWIDYWALNEJ PRZYSZŁOŚCI

Może się okazać, że ludzie nie będą jedynymi decydentami zaangażowanymi w stawianie czoła wyzwaniom przyszłości, co może jeszcze bardziej skomplikować znalezienie wykonalnych rozwiązań. Tego stwierdzenia nie należy odczytywać jako potwierdzenia koncepcji Osobliwości Technologicznej, a raczej po prostu uznania, że nowe czynniki odgrywają coraz większą rolę. Koncepcja osobliwości technologicznej, która pojawiła się w latach 50. XX wieku, spopularyzowana przez Vernora Vinge'a w latach 90. XX wieku, zakłada, że do 2030 roku przyspieszenie technologiczne stworzy za pośrednictwem komputerowej AI, ludzkiego biologicznego ulepszenia i/lub interfejsu maszyna-człowiek poziomy superinteligencji przewyższające te, jakie osiągają wszyscy ludzie żyjący obecnie. Konsekwencje tego niezwykłego poziomu zmian będą wyjątkowe w historii ludzkości i całkowicie nieprzewidywalne. Cyfrowy Wszechświat w 2020 roku przewiduje, że ponad 40% całej komunikacji będzie w całości generowane przez maszyny lub M2 maszyna-maszyna do 2020 roku. Oczywiście interpretacja i odpowiedź M2M będą znacznie szybsze niż typowa ludzka rozmowa, ale miejmy nadzieję, że mniej problematyczne niż napędzany maszynowo handel akcjami i instrumentami finansowymi około 2007 roku, który, jeśli czytelnicy pamiętają, nie poszedł tak dobrze. Niezależnie od tego, czy prawo Metcalfa, które mówi, że wartość sieci komunikacyjnej wzrasta kwadratowo w stosunku do wzrostu liczby użytkowników, jest ściśle dokładne, każdy wzrost wartości, zwłaszcza gdy możliwości całości znacznie przekraczają możliwości poszczególnych jednostek, może obejmować nieprzewidziane właściwości emergentne. Jednym z przykładów są sieci komputerowe, które wykazują możliwości, do których pierwotnie nie zostały zaprojektowane. Zatem jako ogólna zasada, gdy złożoność systemu wzrasta, przewidywalność maleje. Zasadniczo, niezależnie od tego, jak bardzo liderzy mogą próbować przewidywać i zaglądać w przyszłość, nowe czynniki, w tym, ale nie wyłącznie, możliwość wystąpienia Osobliwości Technologicznej, mogą sprawić, że znaczna część prognozy będzie nietrafiona.

Malejące zasoby

Chociaż istnieją pewne siły przeciwstawne, które można taktycznie wykorzystać, aby zrównoważyć wyzwania, w tym szereg nowych technologii, edukację publiczną na temat praktyk konsumpcyjnych i zobowiązania do wzajemnej współpracy, nadrzędny problem malejących zasobów będzie nadal utrudniał postęp. Przywódcy przyszłości muszą uznać wyobraźnię i innowację za niezbędne zarówno do identyfikacji pojawiających się problemów, jak i tworzenia wykonalnych rozwiązań. Wykonalne oznacza, że zasoby, w tym wola polityczna, są dostępne do projektowania rozwiązań i pomyślniej implementacji w kontekście globalnym. Problemy te nie przyniosą patchworku różnorodnych rozwiązań, o czym świadczy trwający miszmasz rozwiązań dotyczących zmiany klimatu. Wiele proponowanych rozwiązań będzie wydawać się wykonalnych w teorii, ale wyzwaniem jest to, jak zbudować wystarczające stałe wsparcie i zasoby na etapie wdrażania, aby uzyskać pomyślny wynik. W związku z tym identyfikacja zasobów i wiedzy fachowej nadal stanowią wyzwania, którym należy stawić czoła i które należy pokonać, nawet po zidentyfikowaniu problemu i opracowaniu sugestii rozwiązań. Nie oznacza to, że nie należy zachęcać do wychodzenia poza swoje możliwości lub „marzenia na wielką skalę”, ale jedynie do gruntownego zrozumienia, czy zasoby potrzebne do wykonalnego rozwiązania i zasoby faktycznie dostępne są zgodne. Oprócz kwestii woli politycznej, wykonalność będzie również zależeć od wystarczająco szerokiego poparcia interesariuszy i niezbędnej edukacji społeczności potrzebnej do zapobieżenia zbyt powszechnej odruchowej fobii zmian. Jest wiele pomysłów i niemało dynamicznych strategii już wdrożonych. W 2013 r. raport McKinsey Global Institute in Africa na temat Internetu/handlu elektronicznego zasugerował, że w Afryce wkrótce nastąpią punkty krytyczne. Systemy finansowe, edukacja, systemy opieki zdrowotnej, infrastruktura detaliczna, rolnictwo i rząd, aby wymienić tylko kilka, są na skraju wykładniczego wzrostu i zmian. Ciekawą rzeczą w punktach krytycznych jest ich powolny, a następnie szybki wzorzec. Rozważ możliwość, że Lagos, Nigeria może pewnego dnia stać się potężniejszą gospodarczo na świecie niż Nowy Jork czy Pekin. Potencjał centrów miejskich na rynkach wschodzących jest ogromny. Jednak liderzy muszą przewidzieć, w jaki sposób te dramatyczne globalne zmiany wpłyną na wzorce polityczne, ekonomiczne i kulturowe, które obowiązują od dziesięcioleci. Nikt nigdy nie powiedział, że przywództwo jest łatwe.

GROMADZENIE DANYCH: WYKORZYSTANIE I NADUŻYCIE

Usługi informacyjne dotyczące przywództwa stają się lepsze tak szybko, jak stają się gorsze. To, co naprawdę dzieje się w tych głębokich transformacjach nowych wartości, nowych połączeń i nowych narzędzi, to fakt, że wiele starych podejść i zasobów traci wykonalność lub po prostu zanika. Przez pewien czas przejrzystość była silnym memem w transakcjach rządowych i sektora prywatnego. Napędzały ją organizacje pozarządowe, takie jak Transparency International (www.transparency.org) oraz proces rekrutacji i wdrażania WTO. Ponadto, gdy każdy obywatel chodzi z kamerą gotową do nagrywania wykroczeń i publikowania ich w Internecie, gdy oprogramowanie do rozpoznawania twarzy może analizować potencjalne zagrożenia z wielu kamer umieszczonych w naszych miastach, a cyfrowe zapisy są łatwo penetrowane i udostępniane światu, wykroczenia jednostek, korporacji i rządu stają się znacznie trudniejsze do ukrycia i znacznie bardziej wykrywalne. Wielki Brat może być tutaj, ponieważ teraz obserwujemy się nawzajem dość uważnie w mediach społecznościowych. Ale jakie są w rzeczywistości konsekwencje życia w przejrzystym świecie? Czy skuteczność przywództwa jest wzmacniana przez dogłębne dane na temat każdego obywatela, czy też duże zbiory danych szkodzą istniejącym konstruktywnym i żywotnym relacjom, które obecnie zapewniają „smar”, który pozwala organizacjom działać skutecznie? W swojej książce z 2013 r. *Who Owns the Future*, Jaron Lanier argumentował, że wszelkie zebrane dane zbiorcze powinny być uważane za własność tych, od których lub o których zostały zebrane, to znaczy, że należy je postrzegać jako osobistą własność głównego źródła, a zatem wymagać zapłaty za ich wykorzystanie. To może być interesujące w trakcie procesu

ustalania cen, ale staje się bardziej skomplikowane, gdy w grę wchodzi publiczne wykorzystanie takich danych dla dobra wspólnego. Na przykład zachowania epidemiologiczne, takie jak ogniska grypy, można śledzić i zarządzać nimi na podstawie wzorców przemieszczania się grup i komunikacji przy użyciu informacji ze smartfonów, tak jak zrobiono to w przypadku Google Flu Trends. Ale kiedy to przechodzi z dobra publicznego na kwestionowane terytorium bezpieczeństwa narodowego? Zdolność każdego rządu do identyfikowania „influencerów” w dowolnej sieci publicznej lub prywatnej, śledzenia wskaźników behawioralnych narastającej choroby psychicznej i śledzenia podróży memów, zwłaszcza politycznych, postrzeganych przez niektóre rządy jako zarażenie społeczne, jeszcze bardziej komplikuje to pytanie. Oczywiście, wiele z tych obserwacji może być samoistnie zainicjowanych, takich jak sonogramy „selfie” i aplikacje do badań krwi na telefonach, ale znów pojawia się pytanie, kto jako pierwszy otrzymuje jakie informacje i co z nimi robi? Kiedy będziemy w pełni świadomi, gdzie jest każdy na planecie i co robi, czy zmieni to definicje bezpieczeństwa publicznego i bezpieczeństwa narodowego? Na przykład, czy niektóre wkrótce w pełni obserwowane zachowania jednostek, takie jak wspinaczka bez skał lub body surfing podczas burz, zostaną uznane przez rządy lub analizę maszynową za zbyt niebezpieczne, aby mogły być dozwolone? Na przykład chiński program Golden Shield ma na celu wykorzystanie rozpoznawania twarzy do śledzenia każdego z 1,3 miliarda ludzi w ChRL w ciągu dnia. I podczas gdy niektórzy ludzie sprzeciwiają się praktykom biznesowym gigantów danych, takich jak Google, poprzez konwencjonalne inicjatywy polityki publicznej, takie jak europejskie prawo do bycia zapomnianym, możliwe jest, że w przyszłości prywatność może stać się problemem generującym konflikty polityczne, a nawet terroryzm.

Przywództwo, zarządzanie i zmiana

Świat wokół nas nadal ulega drastycznym zmianom, podobnie jak świat przywództwa i zarządzania, napędzany nowymi możliwościami technologicznymi i zmianami kulturowymi. W związku z tym wszyscy musimy lepiej zrozumieć, w jaki sposób umiejętności niezbędne do skutecznego przywództwa w XXI wieku, czyli komunikacja (język, werbalne/pisanie, myślenie/emocje, słuchanie); nauka (ciekawość i zdolność do oceny ważności); myślenie i rozumowanie (uwaga, myślenie na poziomie makro, złożoność, kontekst, kwestionowanie założeń); rozwiązywanie problemów; i samodyscyplina muszą zostać przemyślane i odbudowane na potrzeby XXI wieku. Po pierwsze, podstawowe umiejętności poznawcze, które stanowiły podstawę edukacji w ubiegłym wieku, stają się pierwszymi kandydatami do eksperckich systemów oprogramowania. To, czego prawdopodobnie nie powieli sztuczna inteligencja, to kreatywne i wspólne umiejętności rozwiązywania problemów; ocena nowych technologii; adaptacja i zarządzanie zmianami; i analiza interdyscyplinarna. Innymi słowy, zdolność do identyfikowania, rozumienia, interpretowania i komunikowania istotnej nowej wiedzy, ponieważ stale dostosowuje się ona do środowisk w ciągłej transformacji. Jednym z głównych ideałów przywództwa na następne 35 lat powinno być to, że dynamika „wysyłania i odbierania” wiadomości jest zrównoważona. Innymi słowy, przywództwo wymaga zrównoważonego dialogu. Spełnienie tego ideału jest jednak trudne, ponieważ nawet takie zachwalane podejścia do łączności, jak wykonalny marketing „poczty pantoflowej”, są bardzo często jednostronne w praktyce. Nauczenie się słuchania z obu stron połączenia nie jest małym osiągnięciem. Wiąże się to ze zrozumieniem, że istnieje wiele ścieżek do pożądanых wniosków i że oferowanie wyborów ma kluczowe znaczenie, szczególnie w świetle rosnących badań nad różnorodnością ludzkich stylów uczenia się. Dialog między liderami i zwolennikami jest obecnie technologicznie możliwy niemal wszędzie na świecie, wykonując tym samym szereg przydatnych zadań, w tym:

- Budowanie potencjalnych kanałów łączności;
- Budowanie nowych postaw (najlepiej pozytywnych);

- Udzielanie informacji zwrotnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych (błędy się zdarzają i lepiej usłyszeć o nich wcześniej, zanim staną się nie do naprawienia); i
- Tworzenie grup o specjalnych zainteresowaniach skupiających się na osobistych interesach.

Jednak niektóre potencjalne zmiany w strukturze i praktyce przywództwa postępują znacznie wolniej. Nadal utartym stereotypem jest, że podczas gdy kobiety są uważane za lepsze w dialogu niż mężczyźni, zajmują mniej stanowisk kierowniczych na świecie, chociaż sytuacja ta ulega poprawie. W Stanach Zjednoczonych, podczas gdy ponad 50% absolwentów szkół wyższych i 30% menedżerów firm to obecnie kobiety, tylko 5% lub 1 na 20 stanowisk kierowniczych wyższego szczebla w prestiżowych korporacjach z listy Fortune 500 jest zajmowanych przez kobiety. Na arenie, która czasami wydaje się zmieniać z prędkości lodowiska, nie jest jeszcze jasne, jakie wstrząsy spowodują znaczące zmiany ani jakie będą kaskadowe rezultaty. Być może rewolucja w mediach społecznościowych (które są już częścią edukacji, komunikacji biznesowej i podejmowania decyzji organizacyjnych) wysunie na pierwszy plan krytyczne i trudne kwestie (takie jak szklany sufit), stymulując bardziej zaangażowaną zmianę polityki niż wcześniej. Podobnie rosnący przepływ informacji wzdłuż poziomych i niehierarchicznych ścieżek z pewnością zmieni również struktury organizacyjne.

ZNACZENIE INFORMACJI I NOWE NARZĘDZIA

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi analitycznych dla przywódców, pojawiających się w stosunkowo nowym XXI wieku, jest „Big Data”, czyli komputerowa możliwość zbierania i analizowania informacji na poziomach, które wcześniej nie były możliwe. Przywódcy będą coraz częściej używać Big Data do wprowadzania zmian w polityce, co jako nowe narzędzie, które jest wciąż w fazie rozwoju, prawdopodobnie popełni kilka błędów w ciągu najbliższych kilku lat. Ponieważ niemal nadprzyrodzona aura wczesnych obietnic Big Data zanika, nadal oznacza to „przełom” w poziomie i jakości informacji dostępnych dla liderów w przyszłości. Wyjaśnienia takie jak „Nie widziałem tego co nadchodzi” lub „Nie pracujemy na tym szczeblu w C Suite” zostaną odrzucone, pozostawiając czołowym liderom niewiele sensownych wymówek dla ich niemożności przewidzenia omawianego problemu. Wierzę, że jedną ze znaczących zalet, jakie Big Data zapewnią jutrzejszej arenie przywództwa/zarządzania, jest możliwość uzyskania unikalnej i wartościowej treści „przed tłumem”, że tak powiem. Prawdopodobnie będzie to wymagało użycia odpowiednich narzędzi przewidywania, z których niektóre omawiam poniżej. W ciągu ostatniego stulecia projektanci technologii komunikacyjnych uznali, że ich głównym wyzwaniem jest przezwycięzenie niedoboru informacji, co prowadziło do podejścia „wody strażackiej” i skutkowało maksymalną przepustowością danych. Bez odpowiednich środków, które działają dla wszystkich, ten potop informacji prawdopodobnie będzie trwał. Jednym z obszarów, w którym poruszane są kwestie istotności komunikatów i dialogów, jest praca nad „gospodarką uwagi”. Ogólnie rzecz biorąc, trwające badania są połączeniem psychologii, epistemologii i dynamiki systemu, nałożonymi na platformę dynamiki komunikacji. Gdy są powiązane z przywództwem, te mechanizmy zwykle przebiegają w trzech podstawowych krokach: komunikat przywódczy wchodzi w „pole uwagi” jednostki lub społeczności; następnie, w idealnym przypadku, przykuwa uwagę tej grupy docelowej; i na koniec podejmowane jest jakieś działanie (lub nie jest podejmowane). Te koncepcje wywodzą się ze świata marketingu, gdzie podejmowane lub niepodejmowane działanie jest często zakupem. Jednak potencjalnie pożądanе działanie może również obejmować szeroki zakres wyborów politycznych, behawioralnych lub zawodowych powiązanych ze wzorcami działań obywateli lub organizacji. Te badania nad dynamiką uwagi wzbudziły zainteresowanie nowymi narzędziami podejmowania decyzji, które mogą być w stanie utkać użyteczne tkaniny myśli i działań. Podczas gdy istnieje pokusa, aby flirtować z pejoratywnym terminem „kontrola umysłu”, podejścia te można również postrzegać jako po prostu bardziej skuteczną komunikację. Te istotne dla uwagi narzędzia obejmują elementy, które ulepszają komunikaty, takie jak wizualizacja

(często za pomocą interaktywnej grafiki, a nawet animacji) lub tłumaczenie (zdefiniowane tutaj jako udane ponowne sformułowanie koncepcji komunikatu w kategoriach istotnych dla słuchacza). Innym szybko rozwijającym się obszarem analityki społecznej jest „szybkie eksperymentowanie” lub stosowane technologie predykcyjne (APT), których celem jest mapowanie związków przyczynowo-skutkowych między zmianą taktyczną a wszelkimi wynikającymi z niej korzyściami dla inicjatora zmiany. Często wiąże się to z uporządkowaniem czynników napędzających zmiany i oceną ich wartości wpływu. Tego rodzaju narzędzia są w dużej mierze oparte na oprogramowaniu i stają się ulubionymi wśród innowacyjnych analityków dużych zbiorów danych.

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI FORESIGHTU W PRZYWÓDZTWIE

Na ostatnich stronach chciałbym wspomnieć o kilku taktykach i narzędziach, które mogą okazać się przydatne dla zespołów kierowniczych. Przez lata wiele pisano o stosowaniu takich klasycznych narzędzi foresightu, jak scenariusze, prognozowanie wsteczne i badania Delphi, i polecam czytelnikowi tę obszerną literaturę. Jednak poświęcę chwilę na omówienie rozwijającej się techniki znanej jako poszukiwanie „słabych sygnałów”. Obietnica możliwości stworzenia własnego wewnętrznego centrum badań foresightu jest kusząca, ale niekonieczna. Podejścia słabych sygnałów można budować wokół zewnętrznych i często wirtualnych grup badawczych foresightu. Jako jeden z przykładów przedsiębiorcy mediów społecznościowych, tacy jak LinkedIn, od dawna wspierają samorzutnie organizujące się grupy o specjalnych zainteresowaniach jako stosunkowo niezależne podgrupy w ramach większej struktury LinkedIn (takie jak te poświęcone praktyce foresightu). Niezależnie od tego, w jaki sposób takie wspólne zespoły są budowane i zarządzane, celem jest poszerzenie sieci interesariuszy poprzez podejścia oparte na rozproszonej inteligencji. Ten proces „rozproszonej inteligencji” obejmuje poszukiwanie solidnych wyników (zdefiniowanych jako oferujących największą użyteczność w najszerzej liczbie ustawień). W związku z tym ważne jest, aby krzyżowo analizować miary znaczenia, takie jak wartości społeczne, dynamika rynku i zmiany postaw, oraz triangulować wyniki analityczne. Pozwala to uniknąć powszechnego „wyłączenia się”, które wynika z widzenia wszystkiego na raz i związanego z tym niepowodzenia w prawidłowym ustalaniu priorytetów problemów. Przeplatanie różnych zestawów umiejętności i nastawień często wymaga zarówno współpracy, jak i pracy zespołowej, co może w rzeczywistości polegać na konsekwentnym wykazywaniu dobrych manier. Na przykład słuchanie jest zwykle czynnością bierną, ale potrzeba poważnego kopania, aby dowiedzieć się, co naprawdę ma na myśli krytyczny sceptyk w zespole foresight i jak to wpływa na czyjeś własne stanowisko. Na koniec, jeśli proces badań i analiz nie jest bardzo chaotyczny, prawdopodobnie niewiele osiągasz lub nawet nie robisz tego dobrze. Poszukiwanie słabych sygnałów, prawidłowo przeprowadzone, może zwiększyć zdolność do wczesnego wykrywania problemów, dzielenia się nimi z sojusznikami i rozszerzania zmysłów organizacji poza granice organizacyjne. Wczesne zlokalizowanie wiodących krawędzi rozwoju lub ostrzeżeń ma kluczowe znaczenie. Oznacza to, że zwracanie uwagi na rozwijające się trendy nie jest ani za późno, ani za wcześnie, ponieważ za późno nikomu nie przynosi wiele dobrego (jak wczorajsze wiadomości) i zbliża się do przyjęcia „konwencjonalnej mądrości”, podczas gdy za wcześnie może być również problematyczne, a nadmiernie wizjonerski zespół kierowniczy kończy zbyt daleko przed innymi interesariuszami i odpowiednio i poza połączeniem z dynamiką „realnego świata”. Tak więc budowanie funkcjonalnej mitologii wyprzedzającego i zastrzeżonego wizualizowania w imieniu zespołu kierowniczego wymaga niekończącego się aktu równowagi. Na przykład słabe sygnały mogą być zagrożeniami lub szansami, a prawdziwym wyzwaniem jest wiedzieć, co jest czym stosunkowo wcześnie w procesie. Słabe sygnały są w rzeczywistości „sugestycznymi” trendami. Ich interpretacja wymaga znacznej ilości czasu, skupienia i doświadczenia. Nie wszystkie zespoły kierownicze cieszą się takimi luksusami, a te, które je mają, muszą z nich mądrze korzystać. Czytelnik może zauważyć użycie zwrotu „zespół kierowniczy”, ponieważ chcę mocno podkreślić, że poszukiwanie słabych sygnałów po

prostu nie może przynieść użytecznych rezultatów jako ćwiczenie pojedynczego wizjonerskiego lidera lub analityka. Musi to być wysiłek zespołowy, a najlepiej wysiłek społeczności, obejmujący skoordynowaną pracę zainteresowanych i odpowiednich interesariuszy, aby uzyskać wykonalne rezultaty w dłuższej perspektywie. W związku z tym im szerszy proces wyszukiwania i większa liczba uczestników skanowania, tym większe szanse na uzyskanie istotnych i użytecznych danych. Jednym z bardzo udanych przykładów rozproszonej inteligencji jest Intellipedia, która powstała w amerykańskiej Wspólnocie Wywiadowczej po szoku wywołanym zaskoczeniem 11 września 2001 r. W styczniu 2014 r. Intellipedia miała 1113 stron z treściami, z których korzystało 255 000 analityków na poziomie ściśle tajnym. Intellipedia oferuje również okno na jedną z najczęstszych reakcji na udostępnianie poufnych danych, którą jest opór w kulturach, w których powszechne są ograniczenia dystrybucji. Jednakże w momencie założenia firmy Michael Wertheimer, zastępca dyrektora ds. analiz w Biurze Dyrektora Wywiadu Narodowego, zauważył, że kluczem jest zarządzanie ryzykiem, a nie unikanie ryzyka, co wymaga dobrej informacji w całym procesie. Jednak bez względu na to, jak wzorowe są ich systemy skanowania horyzontu, ważne jest, aby unikać nadmiernej pewności siebie. Literatura jest pełna tego, co nazywa się „czarnymi łabędziami” lub „dzikimi kartami”. Są to zdarzenia o bardzo niskim prawdopodobieństwie, ale bardzo dużym wpływie systemowym, które wydają się „pojawiać znikąd” i całkowicie zaskakiwać kadrę zarządzającą. W 2009 r. Sloan Management Review z MIT stwierdził, że mniej niż 20% globalnych firm ma zdolność dostrzegania, interpretowania i reagowania na słabe sygnały, co oznacza, że obietnice kierownictwa dotyczące w pełni zarządzalnego ryzyka dla interesariuszy lub akcjonariuszy są poważnym błędem. Ponadto nowe rozwiązania globalnych wyzwań mogą również generować to, co nazywa się „nieoczekiwanymi konsekwencjami” lub nowymi, a czasami gorszymi zaburzeniami wynikającymi z rozwiązania problemu. Ideałem jest rozpoczęcie identyfikowania zagrożeń i szans wystarczająco wcześnie, aby pojąć, opracować i zintegrować przemyślane reakcje. Przyszli liderzy będą musieli zrozumieć zmiany i sposób, w jaki zmiany zachodzą w systemach. Będą musieli ustalić priorytety dla najbardziej prawdopodobnych zmian, na które należy zwrócić uwagę i przygotować się na możliwe, prawdopodobne i preferowane ostatnia jest najbardziej złożona, ponieważ wymaga osiągnięcia roboczego konsensusu, który staje się coraz trudniejszy z każdym dniem, w którym wkraczamy w coraz bardziej sporny XXI wiek.

WNIOSEK. W tym artykule starałem się przedstawić niektóre z głównych wyzwań, przed którymi staną liderzy w ciągu najbliższych kilku dekad. I oczywiście jednym z najbardziej prawdopodobnych podejrzanych jest zakłócająca siła nowych technologii. Jednak ponieważ siły kształtujące wyniki zmian są częściej dialektyczne, uważam, że opis siły i siły przeciwstawnej jest dokładniejszy. W związku z tym technologie te prawdopodobnie będą zarówno konstruktywne, jak i zakłócające. W idealnym przypadku liderzy zmapują wynikowy zakres dynamicznych trendów, z ich względnymi wagami, mając nadzieję na zestaw opcji, które mogą pokierować ważeniem wyborów dotyczących potencjalnych zagrożeń i szans. Nie jest to z pewnością jasna i prosta mapa drogowa, ale katalizator solidnych strategii reagowania na zmiany (ponownie, tych strategii, które mogą osiągnąć najlepsze odpowiedzi w maksymalnej liczbie potencjalnych sytuacji) w celu radzenia sobie z ciągle przyspieszającymi zmianami w obliczu zmniejszających się zasobów. Na koniec, podczas gdy niektórzy uważają, że funkcjonalne zarządzanie zmianą jest „błędym ognikiem”, ale jeśli odniesie sukces, jest wyraźnie warto je kontynuować. Podsumowując, aby praca foresightowa była wartościowa dla przywództwa, powinna:

- Być skoncentrowana i ukierunkowana,
- Być oryginalna i pomysłowa,
- Zapewniać korzyści ekonomiczne, osobiste i kulturowe,
- Oferować wzbogacenie i naukę, oraz

- Zawierać szczegóły dotyczące lokalizacji, aby uwzględnić unikalne konteksty kulturowe i logistyczne.

Zespoły foresightowe i narzędzia analizy trendów mogą ulepszyć strategię przywódcze i pomóc przygotować się na zmiany. Jednak w obliczu coraz większych kosztów czasu i zasobów kadrowych należy poważnie traktować poniższe wytyczne. Z reguły dobrzy liderzy powinni:

- Szukać przyszłości, na którą można wpłynąć (powinna być podatna na zmiany),
- Szukać przyszłości, która jest istotna dla danej sytuacji (powinna być odpowiednia),
- Szukać przyszłości, która obejmuje wystarczająco szeroki zakres trendów (powinna być solidna),
- Szukać przyszłości, która jest elastyczna i reaguje na ciągłe

zmiany (powinna być istotna),

- I nie patrzeć tylko raz szukać dalej! Nic nie stoi w miejscu!!

Wizja przywództwa w 2050 r.: cztery scenariusze przyszłości. Argument na rzecz istotnego przywództwa w 2050 r. - przygotowanie do zmian

Ponieważ przyszłość nie ma faktów i danych empirycznych, praca w niej jest mniej komfortowa niż w teraźniejszości. Bishop i Hines

Przegląd przywództwa, przeszłości i teraźniejszości, ujawnia ciągłą ewolucję i rozwój naszego rozumienia teorii i praktyk przywództwa. Od Machiavellego do Roberta Greenleafa lub od Fredrika Taylora do Petera Druckera, przywództwo zmieniało się w czasie. Nie sposób nie zastanawiać się, jak będzie się ono rozwijać w przyszłości. Chociaż nie możemy znać przyszłości, możemy być pewni, że przywództwo w 2050 roku będzie inne niż dzisiaj. Istnieje ogromna wartość strategiczna w przewidywaniu zmian, a w szczególności przewidywaniu zmian, które pomogą nam zrozumieć przyszłość przywództwa. Celem tej części jest pomoc czytelnikom w wyobrażeniu sobie przyszłości przywództwa na dwa sposoby. Po pierwsze, zapozna czytelników z dyscypliną akademicką strategicznego przewidywania i wyjaśni, w jaki sposób pomaga organizacjom przygotować się na przyszłość. Po drugie, zastosuje narzędzia przewidywania do omawianego tematu jak będzie wyglądało przywództwo w 2050 roku? Zapewni to wstępne teoretyczne zrozumienie foresight, a także praktyczne zastosowanie, w jaki sposób można go wykorzystać do przewidywania zmian i rozwijania przyszłej zwinności.

Czym jest strategiczna prognoza?

Foresight pomaga organizacjom budować zestaw wewnętrznie spójnych i wyobrażonych przyszłości, w których można podejmować decyzje dotyczące przyszłości, w celu zmiany myślenia, poprawy podejmowania decyzji, wspierania uczenia się ludzi i organizacji oraz poprawy wydajności. Chermack

Skuteczni liderzy i organizacje uczą się dostosowywać w erze, która jest definiowana przez złożoność i nieustanne zmiany. Adaptacja wymaga, aby liderzy nadawali sens światu wypetnionemu „zdumiewającą złożonością i niepewnością” Hammond. Tutaj leży nasze wyzwanie: rozważanie przyszłości wymaga od nas zmagania się z niepewnością. Dwa sposoby, w jakie liderzy mogą proaktywnie reagować na przyszłą niepewność, to albo model kontroli, albo model zwinności. Model kontroli przyszłości stara się wykorzystywać procesy, które przewidują przyszłość. Koncepty takie jak zarządzanie ryzykiem lub taylorowskie metodologie mechanistyczne są zgodne z zasadami zarządzania kontrolą. Alternatywnie, model zwinności przyszłości zachęca liderów do zaakceptowania niepewności i reagowania poprzez wyposażenie się w wiedzę, która pomaga im zrozumieć prawdopodobne przyszłości. Dyscypliny strategicznego przewidywania lub studiów nad przyszłością są zgodne z tą drugą

ideologią. Przewidywanie nie ma na celu przewidywania przyszłości. Raczej stara się wspierać przyszłą zwinność poprzez łamanie modeli mentalnych, które utrudniają naszą zdolność do identyfikowania nadchodzących zmian. Ta zwinność zapewnia liderom zdolność do szybkiego reagowania, gdy zachodzą zmiany. Pionier w dziedzinie przewidywania, Pierre Wack (1984), trafnie podsumował to, pisząc: „W naszych czasach szybkich zmian i braku ciągłości, kryzys percepcji niezdolność dostrzeżenia nowej rzeczywistości wyłaniającej się z powodu zamknięcia w przestarzałych założeniach stała się główną przyczyną porażki strategicznej”. Przewidywanie ma na celu stworzenie organizacji, która rozumie swoje obecne otoczenie, rozważnie rozważyła swoją przyszłość, a następnie zastosowała tę wiedzę w celu stworzenia preferowanej przyszłości. Przewidywanie opiera się na założeniu, że przyszłość jest z natury niepoznawalna, a wysiłki, aby dokładnie ją zrozumieć, są daremne. Ćwiczenia przewidywania są wykorzystywane do rozszerzenia głębi i zakresu możliwości, które organizacje mogą rozważyć, zmniejszając tym samym prawdopodobieństwo i skalę zaskoczenia. Prognozowanie alternatywnych przyszłości nie oznacza opracowywania planów ogonowych na każdą ewentualność. Zamiast tego wyposaża organizacje w narzędzia do monitorowania środowiska zewnętrznego pod kątem wiodących wskaźników, znaków lub drogowskazów sugerujących, że wydarzenia zmierzają w kierunku jednej lub więcej alternatyw. Wyniki tych procesów zwiększają zwinność jednostek i przedsiębiorstw zdolność szybkiego reagowania w środowisku, w którym nikt nie wie, co wydarzy się dalej. Dyscyplina strategicznego przewidywania stała się rosnącym elementem procesów planowania strategicznego. Badanie przeprowadzone przez The Economist Intelligence Unit (2008) wykazało, że dwie trzecie firm wykorzystano przewidywanie w pewnym zakresie, a kolejne 30 procent planuje to zrobić w przyszłości. Royal Dutch Shell Company spopularyzowała planowanie scenariuszy w wyniku przewidywania embarg naftowych na Bliskim Wschodzie w latach 70., upadku Związku Radzieckiego w latach 80. i pojawienia się ruchu ekologicznego w latach 90. Podobnie AutoNation, amerykański sprzedawca samochodów, zwiększył swoją rentowność podczas kryzysu finansowego w USA dzięki wykorzystaniu przewidywania. Rozważali szalone możliwości, takie jak: „co by było, gdyby konsumenci wymieniali samochody co pięć lat, a nie co trzy?”, a także „co by się stało, gdyby finansowanie konsumenckie stało się trudniejsze do osiągnięcia?”. Przemysłenie tych przyszłych scenariuszy pozwoliło im przygotować się i prosperować w przyszłości dotkniętej recesją gospodarczą, która doprowadziła wielu sprzedawców samochodów do bankructwa. Przewidywanie pomaga organizacjom inteligentnie planować na dziś poprzez przemyślane rozważenie przyszłości. Chermack sugeruje, że skuteczne przewidywanie sprawia, że niepewność staje się częścią planu. Przewidywanie nie dostarcza przyszłego projektu. Raczej jest to proces, który dostarcza spostrzeżeń, które pozwalają nam reagować w teraźniejszości w sposób świadomy i strategiczny.

Jak wykorzystać strategiczną prognozę?

Scenariusze nie dotyczą przyszłości, ale zawsze teraźniejszości. Wiedza o przyszłości musi być wykorzystywana do wpływania na decyzje, które podejmujemy dzisiaj. Wilkinson i Kupers

Ciasto to powszechny przedmiot. Jednak składniki, których używamy do jego przygotowania, różnią się znacznie pod względem formy, zastosowania i rezultatu. Ta sama zasada dotyczy składników strategicznej prognozy. Istnieją dziesiątki teorii, narzędzi i metodologii, których można użyć do przeprowadzenia prognozy. Każde z tych narzędzi może być użyte do osiągnięcia różnych celów i rezultatów. Dlatego poniższy materiał daje nam wgląd w kilka narzędzi prognozy. Nie jest on ani wyczerpujący, ani nasz proces nie powinien być postrzegany jako preferowana metodologia. Na potrzeby wykorzystaliśmy podejście zwane planowaniem scenariuszy. Poniższa sekcja zawiera ogólne podsumowanie kroków planowania scenariuszy, które wykorzystaliśmy, badając przyszłość przywództwa. Po tej sekcji nastąpi zastosowanie tych zasad do omawianego tematu, przyszłości przywództwa.

ZDEFINIUJ PROBLEM

Pierwszym krokiem w planowaniu scenariuszy jest jasne zdefiniowanie konkretnej przyszłości, którą chcesz zbadać, a następnie opracowanie taksonomii lub dziedziny wiedzy na ten temat. W tym przypadku International Leadership Association zadało pytanie: „Jak będzie wyglądało przywództwo w roku 2050?”. Podczas gdy to pytanie wywołuje wiele subiektywnych obrazów na temat przywództwa, proces planowania scenariuszy obejmuje coś więcej niż tylko wyobrażenie sobie prawdopodobnej przyszłości. Zamiast tego musimy skompilować taksonomie wiedzy z różnych źródeł. Dziedziną, którą wykorzystaliśmy były jakościowe dane wygenerowane przez ekspertów pochodzące z przeglądu bieżącej literatury. Przeanalizowaliśmy ponad 100 artykułów napisanych przez ekspertów na różne tematy związane z przyszłym kontekstem przywództwa i biznesu. Badania z tego kroku dostarczają niezbędnej bazy wiedzy wymaganej do kroku 2.

SKANOWANIE I IDENTYFIKOWANIE KLUCZOWYCH TEMATÓW

W kroku 2 celem jest zidentyfikowanie i podsumowanie pojawiających się tematów badawczych w arkuszu kalkulacyjnym. Ten proces „skanowania” pozwala na organiczne wyłonienie się kluczowych kwestii z danych. Aby to zrobić, przejrzelśmy nasze dane z kroku 1 i zadaliśmy następujące pytania:

1. Jakie zjawiska zidentyfikowaliśmy, które mogą mieć wpływ na przyszłość przywództwa?
2. Czy istnieją znaczące różnice w tych zjawiskach mierzone w czasie?
3. Jak/gdzie te zjawiska mogą pasować do ram społecznych, technologicznych, ekonomicznych, środowiskowych i politycznych (STEEP)? i
4. Jakie są prawdopodobne implikacje tych zjawisk?

Pytania te zostały wyprowadzone z naszej pracy w kroku 1, gdy zaczęliśmy definiować problemy lub pytania, na które chcieliśmy odpowiedzieć. Na podstawie tych ekstrapolowanych trendów zaczęliśmy identyfikować częstotliwość, z jaką pojawiał się konkretny temat lub koncepcja. Ponadto oceniliśmy potencjalny poziom wpływu (wysoki lub niski) i prawdopodobieństwo (wysokie lub niskie) tych tematów. Doprowadziło to do zidentyfikowania problemów, które miały zarówno duży wpływ, jak i duże prawdopodobieństwo gdy zastosowano je do naszego głównego problemu dotyczącego przyszłości przywództwa w 2050 r. Tematy te stanowią podstawę kolejnego kroku identyfikacji sił napędowych.

IDENTYFIKACJA SIŁ NAPĘDOWYCH

Po zebraniu i podsumowaniu wystarczającej ilości odpowiednich danych skupiamy się na identyfikacji sił napędowych. Obejmuje to ocenę problemów zidentyfikowanych w kroku 2 i określenie, w jaki sposób mogą one wpłynąć na Twoją organizację (znaczna rewizja poprzednio obejmowała treść związaną z identyfikatorem trendu z kroku 2). Te problemy są kontekstualizowane w Twojej organizacji poprzez określenie, które niezależne siły zewnętrzne przyspieszą lub ograniczą tempo zmian. Ten krok w procesie wymaga od nas przejrzenia naszego podsumowania trendów i tematów i zadania sobie pytania: „Jaki będzie to miało wpływ na naszą organizację?” Na przykład w poprzednim kroku zidentyfikowaliśmy wpływ technologii jako kluczowy temat w literaturze na temat przywództwa. Dalsza dyskusja na ten temat doprowadziła do opracowania siły napędowej dotyczącej wpływu technologii na przywództwo — czy będzie miała ona wpływ humanizujący czy niehumanizujący?

Ten krok w procesie pomaga zidentyfikować obszary przyszłej niepewności, a także pomaga nam opracować alternatywy. Pomagają one przetęmaczyć nasze modele mentalne lub założenia dotyczące tego, jak będzie wyglądała przyszłość. Siły napędowe identyfikują pojawiające się wzorce, które

pozwalają nam reagować na zagrożenia lub wykorzystywać szanse prezentowane przez zmiany. Identyfikacja kluczowych czynników napędowych dostarcza nam informacji, które są podstawą do opracowania prawdopodobnych przyszłości, jak opisano w kroku 4.

OPRACUJ SCENARIUSZE

Nasza lista kluczowych czynników napędowych i ich potencjalnych implikacji jest wykorzystywana do opracowywania przyszłych scenariuszy. Prostym sposobem na to jest wykorzystanie okna Johari. Poprzez skrzyżowanie dwóch kluczowych czynników napędowych i ich sił napędowych tworzymy okno Johari z czterema przyszłymi scenariuszami. Scenariusze te są sposobem na przeprowadzenie testu wytrzymałościowego bieżącej strategii organizacji lub opracowanie nowej strategii w oparciu o uzyskane w ten sposób spostrzeżenia. W poniższym przykładzie dwie główne siły napędowe i powstrzymujące zostały wykorzystane do stworzenia okna Johari, które dostarczyło cztery różne scenariusze dotyczące tego, jak przywództwo mogłoby wyglądać w 2050 roku. Aby każdy scenariusz był zrozumiały, napisano historię dla każdego z czterech kwadrantów. Te wignetki pomagają nam zrozumieć, jak będą wyglądać te przyszłości i stworzyć modele mentalne dotyczące tego, jak ta przyszłość może na nas wpłynąć. Celem scenariuszy jest pomoc w formułowaniu nowych pomysłów i analizowaniu alternatywnych przyszłości. Scenariusze nie są projektowane w celu przewidywania przyszłości. Powinny raczej pomóc nam rozważyć „co by było, gdyby” w odniesieniu do naszej obecnej strategii.

ZASTOSUJ WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI

Na koniec musimy działać zgodnie z tym, czego się nauczyliśmy. Następnie nasze spostrzeżenia z kroku 4 są oceniane w świetle bieżącej strategii organizacji i wykorzystywane do opracowywania nowych strategii. Zastosowanie wyciągniętych wniosków obejmuje komunikowanie wyników, opracowywanie programów działań i instytucjonalizację myślenia strategicznego. Ten krok obejmuje również opracowanie wiodących wskaźników, które są markerami pomagającymi nam określić, czy scenariusz rozwija się, czy maleje w czasie. Ten krok rozpoczyna aktywację naszej odpowiedzi na pytanie „co by było, gdyby” wspomniane powyżej. Do tej pory opisaliśmy, czym jest strategiczna foresight, a także przedstawiliśmy ogólne podsumowanie procesu opracowywania scenariuszy. Następnie wykorzystamy ten proces, aby zbadać, jak mogłoby wyglądać przywództwo w 2050 r.

Zastosowanie strategicznej prognozy: przyszłość przywództwa

Przywództwo jest z natury kształtowane przez środowisko, w którym jest praktykowane. Jak będzie wyglądało to środowisko w 2050 roku? Pierwszy etap naszego procesu (Definiowanie problemu) był bardzo jasny jak będzie wyglądało przywództwo w 2050 roku? To pytanie stanowiło podstawę naszej pracy w etapie 2, Skanowanie i identyfikowanie kluczowych tematów, i wymagało znacznych badań. Ponad 100 artykułów, większość z nich ma mniej niż 12 miesięcy, zostało ocenionych pod kątem wczesnych oznak lub wiodących wskaźników tego, jak może wyglądać ta przyszłość. Wyniki tych prac zostały zestawione w formie podsumowującej listy w następujący sposób:

SPOŁECZNE

Siernienie siły roboczej Generacja Y/Z

Siła robocza z uprawnieniami, samodzielna, bez lidera

Psychologia pracy

Wzrost liczby pracowników o niskich kwalifikacjach

Specjalizacja umiejętności

Wzrost sieci społecznościowych

Potrzeba silnej kultury organizacyjnej

TECHNOLOGICZNE

Ruch twórców - rozproszona produkcja

Biomaszyny

Inteligentniejsze roboty

Internet rzeczy

Nadmiar informacji - duże dane

Technologia przełomowa

ŚRODOWISKO

Ruch ekologiczny

Odzyskiwanie środowiska

Kryzys środowiskowy

GOSPODARKA

Przedsiębiorcy i przedsiębiorcy

VUCA

Zmieniający się cykl życia firmy

Rosnąca potrzeba przewidywania

Spółeczny wpływ biznesu

Wzrost współpracy

Prosumenci

Zmiany w strukturach nagród

POLITYKA

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Spółeczeństwo postkapitalistyczne

Pluralizm wartości

Mimo że proces opracowywania scenariuszy nie został ukończony, same te wyniki pokazują wartość monitorowania zmian w naszym powstającym środowisku. W kroku 3, identyfikując siły napędowe, oceniliśmy, w jaki sposób tematy pochodzące z fazy 2 mają potencjał, aby znacząco wpłynąć na organizację. Typowy proces skanowania i identyfikacji czynników napędowych łączy kilku ekspertów z wielu dziedzin nauki, aby zapewnić rozważenie różnych pomysłów. Ponieważ celem przewidywania jest przełamanie modeli mentalnych, kluczowe jest, aby obecne były różne opinie i perspektywy. Jednak na potrzeby tego artykułu wykorzystaliśmy zastępczą grupę ekspertów w formie przeglądu literatury artykułów, które oceniają powstające trendy organizacyjne i przywódcze. Wyniki zostały ocenione jakościowo, a następnie podsumowane na liście czynników napędowych zmian. Kwestie te spełniły kryteria posiadania dużego znaczenia i dużego wpływu w odniesieniu do naszego pytania o przyszłość przywództwa. Podsumowanie najważniejszych czynników zewnętrznych przedstawia się następująco:

1. Czy praktyka przywództwa będzie kłaść większy nacisk na rolę pojedynczego lidera, czy też obejmie zespoły współdzielonego przywództwa?
2. Czy siła robocza o coraz większej elastyczności w miejscu pracy/przestrzeni roboczej będzie gromadzić się w siedzibie głównej (statek-matka) czy też zdecentralizuje się i będzie pracować w dowolnym miejscu (chmura)?
3. Czy zmiany w normach społecznych i technologicznych będą wymagać od liderów, aby stali się specjalistami lub generalistami w swoich umiejętnościach?
4. Czy coraz bardziej zróżnicowana natura norm w miejscu pracy (pokoleniowych i kulturowych) podzieli naszą siłę roboczą, czy też ją połączy? Czy stworzy siłę, czy słabość?
5. Czy skutki globalizacji będą katalizować, czy fragmentować nasze miejsca pracy i organizacje?
6. Czy nasze środowisko sprawi, że skupimy się na kontroli lub elastyczności jako składniku sukcesu przywództwa i naszych organizacji?
7. Czy nasze środowisko sprawi, że nasze organizacje staną się bardziej skierowane do wewnątrz, czy na zewnątrz?
8. Czy trwające postępy technologiczne doprowadzą do dehumanizacji lub humanizacji miejsca pracy i organizacji?
9. Czy ciągły postęp technologiczny spowoduje, że nasze przywództwo i miejsca pracy będą się integrować i zbliżać do siebie, czy też ulegną fragmentacji i rozbiciu?

Ważne jest, aby zauważyć, że nie jest to wyczerpująca lista czynników napędowych. Wnikliwi czytelnicy dodadzą własne spostrzeżenia i pomysły. Mamy nadzieję, że te koncepcje pobudzą dalsze rozmowy i prace związane z kluczowymi czynnikami przywództwa i przyszłością przywództwa. Aby pożytycy wspaniały cytat: „Te ramy zostały zaprojektowane tak, aby dać użytkownikowi domenę, w której może wydawać osady”. Po zidentyfikowaniu szerokiej listy czynników napędowych lub sygnałów przeszliśmy do kroku 4, opracowywania scenariusza. Na tym etapie ocenia się listę czynników napędowych i zawęża ją do dwóch kluczowych sygnałów. Czynniki te powinny obejmować etos jak największej liczby sił napędowych, charakteryzować się wysokim poziomem niepewności, a także być logiczne i prawdopodobne. Każdy z powyższych czynników napędowych (a także te, które dodasz) może zostać użyty do stworzenia wielu różnych scenariuszy. W rzeczywistości mamy nadzieję, że inni wykorzystają i dostosują te pomysły do opracowania innych przyszłych scenariuszy przywództwa. Jednak na

potrzeby tego ćwiczenia dwa główne czynniki napędowe, które wybraliśmy, skupiały się na formie przywództwa i wpływie technologii na proces przywództwa. Konkretnie były to:

W jaki sposób zmiany w kontekście, w którym praktykujemy przywództwo, zmieniają formę przywództwa?

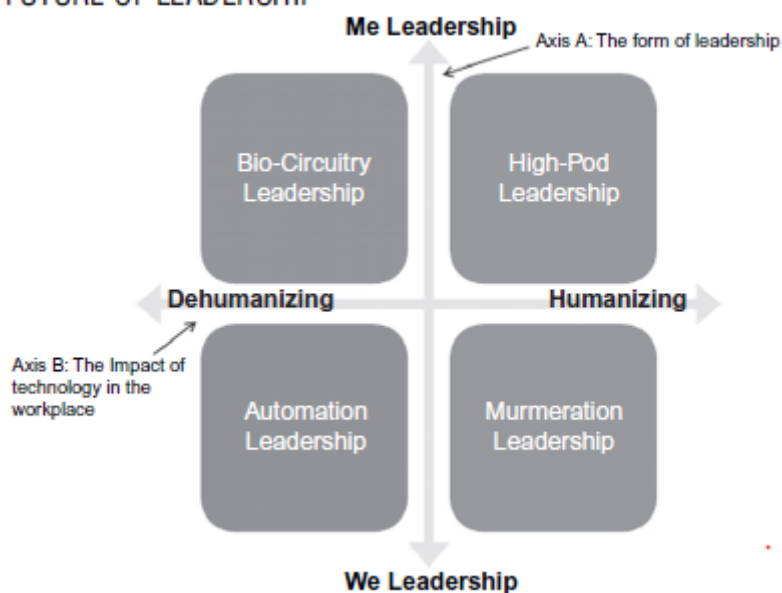
Skup się na roli „ja” jako lidera (jednostki) <-> Skup się na znaczeniu „my” jako lidera (grupy/zespołu)

W jaki sposób trwające zmiany w technologii i kulturze wpłyną na serce ludzi przywódczych?

Odczłowieczyć miejsce pracy <-> Uczłowieczyć miejsce pracy

Te czynniki napędowe zostały następnie skrzyżowane, aby utworzyć okno Johari, zwane również osią niepewności. Tworzy to cztery scenariusze przyszłego przywództwa. Aby pomóc innym zrozumieć znaczenie tych scenariuszy, dla każdego kwadrantu tworzone są tytuły i historie. Historie te pozwalają nam przekazać implikacje tych prawdopodobnych przyszłości innym, którzy mogli lub nie być zaangażowani w proces opracowywania scenariuszy, oraz dalej ekstrapolować kontekst tych przyszłości. Poniższa sekcja zapewni Ci wizualny przegląd czterech scenariuszy, tytuły ich historii i krótkie podsumowanie tego, jak każda historia przywództwa mogłaby wyglądać w roku 2050. Poniższy rysunek przedstawia cztery scenariusze przyszłego przywództwa, a strony 12–17 przedstawiają historię, która maluje obraz przywództwa w roku 2050 dla każdego scenariusza.

THE FUTURE OF LEADERSHIP



Scenariusz 1: Przywództwo w zakresie bioobwodów

Metafora: W filmie Na skraju jutra żołnierze są wyposażeni w osobisty opancerzony kombinezon, za pomocą którego prowadzą wojnę. Podobnie w tym scenariuszu istnieje minimalny podział między ludzkością a maszynami/technologią i bardzo często ludzie muszą dostosowywać się do potrzeb technologii, zamiast aby technologia była dostosowywana do naszych potrzeb.

Credo: Wiedza to potęga

Typ lidera: Koordynator, Kontroler, Organizator, Syntezator, Monitor

Orientacja zespołu: Wydajność, Współpraca z technologią, Efektywność, Indywidualizm, Specjaliści

Historia: W miarę jak populacja świata zbliża się do 10 miliardów, organizacje są pod presją ze wszystkich stron ze względu na zmiany demograficzne, geograficzne i technologiczne. Te naciski wraz z tempem zmian i rozwojem technologii sprawiają, że liderzy spędzają większość czasu na zarządzaniu procesami, a nie ludźmi. W rzeczywistości ludzie są drugorzędni w porównaniu ze znaczeniem technologii w rozwiązywaniu wyzwań naszego świata. Sama technologia zmusiła pracowników do coraz większej ilości specjalistycznej wiedzy. Przywództwo stało się również bardziej wyspecjalizowane i wyjątkowe. Czterdzieści lat temu termin „silos” był uważany za negatywną koncepcję braku integracji. Obecnie strategia silosowa jest celowym sposobem zapewnienia, że mamy wyspecjalizowanych liderów, którzy mogą nadzorować i kontrolować złożoność. Te specjalizacje doprowadziły do ponownego zdefiniowania klasycznej teorii przywództwa wielkiego człowieka, ale teraz sedno tej definicji koncentruje się na nabywaniu wyspecjalizowanych kompetencji i udoskonaleniu technologicznych zamiast wrodzonych zdolności przywódczych. W wyniku silnego nacisku na wiedzę, miejsce pracy koncentruje się na procesie, systematyzacji i wydajności. Ludzie pasują do tych procesów i są częściami dynamicznego i złożonego systemu technologicznego — ulepszeniem teorii Taylora. Organizacja i liderzy w jej obrębie to złożona mieszanka tego, co najlepsze z obu światów: maszyn i ludzkości. Era przywództwa bio-obwodowego oznacza, że organizacje wykorzystują ludzi i technologię w płynny system. Trudno jest odróżnić, kim są ludzie, od tego, co robią, ze względu na to, jak skutecznie ludzkie zdolności są wzmacniane i łączone z technologią

Scenariusz 2: Przywództwo w wysokim strąku

Metafora: Strąk grochu to pojedyncza jednostka, w której istnieje kilka podjednostek. Choć każdy pojedynczy groszek jest wyjątkowy i charakterystyczny, tylko łącząc je w jeden strąk, osiągamy lepsze wyniki niż pojedyncza część. Każdy strąk jest połączony z większą siecią, winoroślą, w której wiele groszków i strąków działa razem, aby osiągnąć wyniki, które naginają technologię, aby służyć potrzebom społeczeństwa.

Credo: Władza dla ludzi

Typ lidera: Innowator, Przedsiębiorca, Syntetyk, Specjalista Orientacja zespołu: Łączenie innowatorów z altruistycznymi celami, rozwojem człowieka, transformacją i współpracą multidyscyplinarną

Historia: Choć tempo zmian i rola technologii nadal rosną, cel przesunął się z „więcej” na „lepiej”. Odkrywamy nowe sposoby wykorzystania technologii, które zwiększają naszą jakość życia i ponownie humanizują nasz świat. Przywództwo odpowiedziało na wzrost wiedzy, tworząc strąki specjalizacji. Połączone razem, te mini-fabryki pomysłów tworzą sieć, która ucieleśnia przysłowie, że „całość jest większa niż suma jej części”. Te partnerstwa i sieci, kiedyś skupione na systemach i procesach, przesunęły się w kierunku skupienia się na ludziach i rehumanizacji. Choć specjalizacja wiedzy liderów wzrasta, zdają sobie oni również sprawę ze swoich ograniczeń pojedynczego przywództwa. W rezultacie specjaliści stali się biegli w łączeniu różnych grup specjalizacji. Ludzie przyjmują paradoks specjalizacji i generalizacji, stając się ekspertami przedmiotowymi i budując zespoły lub wykorzystując partnerów do zapewnienia nadrzędnych kompetencji. Liderzy budują zespoły zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz swoich organizacji. Kierują się celami transformacji, zwinności i innowacji. Ludzkość i jakość życia są ważnymi celami w życiu liderów i ich wspierających grup.

Scenariusz 3: Murmuracja Przywództwo

Metafora: Murmuracja to zjawisko, które obserwujemy, gdy stado tysięcy szpaków leci razem jako jedno. Gdy wiją się i tańczą w powietrzu, ich forma zmienia się i ewoluje, ale pozostają widoczne jako jedna całość. Ten scenariusz przywództwa naśladuje murmurację, łącząc wiele unikalnych i złożonych części w jedną całość.

Credo: Projekty oparte na ludziach

Typ lidera: Innowacja, Przedsiębiorczość, Wizjoner, Mentor, Budowniczy zespołu

Orientacja zespołu: Upoważnianie, Samodzielne przywództwo, Przejrzystość

Historia: Forma organizacji ewoluowała i nie polegamy już na jednej idealnej strukturze, aby zrealizować naszą misję. Złożoność naszego świata została dopasowana do ewoluujących norm organizacyjnych, które zmieniają się w razie potrzeby, aby wykonywać złożone i multidyscyplinarne zadania. Organizacje są uważane za tymczasowe z natury i w związku z tym najlepiej można je opisać jako oparte na chmurze istniejące i działające w razie potrzeby. Kapitał ludzki, obecnie nazywany pracownikami w chmurze, składa się z wielu osób, które zawierają z organizacją umowę o wykonywanie zadań na wspólnej platformie organizacyjnej. Pracownicy w chmurze są uważani za pracowników ułamkowych, są przejściowi organizacyjnie i często pracują w kilku firmach w danym czasie. Pracownicy mogą być rozproszeni w dowolnym miejscu na Ziemi lub w galaktyce, a niektórzy pracownicy są robotami sztucznej inteligencji. Granice między kapitałem ludzkim a kapitałem robotycznym są niewyraźne w tej nowej erze organizacji w chmurze, ponieważ oba rodzaje kapitału współpracują ze sobą, aby realizować cele. Organizacje są napędzane przez sieciowe struktury ludzkie, a nie przez systemy hierarchiczne. Organizacje są samosterowne, a jednostki mają uprawnienia do wykonywania pracy. Hierarchie rozpadły się na sieć połączonych pracowników. Internet wszystkiego ustąpił miejsca człowieczeństwu wszystkiego. Podejście skoncentrowane na ludziach przejęło rolę króla zadań. Teoria Y Macgregora jest przyjmowana jako siła napędowa produktywności i przewagi konkurencyjnej. Struktura firmy jest definiowana przez osoby, które tam pracują, i ewoluuje w miarę pojawiania się i znikania projektów.

Scenariusz 4: Przywództwo automatu

Metafora: Zgodnie z definicją automat to ruchome urządzenie mechaniczne wykonane na wzór człowieka. Ten scenariusz przywództwa odwraca ten model. W wyniku nieustannego postępu technologii kapitał ludzki zostanie ukształtowany w grupę urządzeń przypominających roboty, aby osiągnąć poprawę naszego świata.

Credo: Przetwarzanie ludzi

Typ lidera: Kierowca, Konkurent, Producent, Mikromanagement Orientacja zespołu: Konkurencja, Wysoka struktura, Odgórne, Myślenie grupowe

Historia: Załamanie gospodarcze na początku XXI wieku w połączeniu ze zmniejszającą się liczbą pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin doprowadziło do powszechnej akceptacji technologii w życiu codziennym. Ze względu na tempo rozwoju technologicznego i pilną potrzebę znalezienia pracy przez jednostki, przepisy dotyczące zatrudnienia chroniące kapitał ludzki nie mogły być dłużej utrzymane. Osoby w wieku produkcyjnym ubiegają się teraz o i są wyposażane w uprząż dokujące, które pozwalają im na bezpośrednie podłączenie do sieci roboczej. Internet wszystkiego obejmuje teraz samych ludzi. Osoby przypinają się do kabiny roboczej, a twardość dokująca łączy całe ich ciało z Internetem. Te kabiny technologiczne czytają i wyczuwają myśli i ruchy, ponieważ wszystkie osoby są teraz bezpośrednio zintegrowane z technologią. Liderzy mają teraz bezpośrednią kontrolę nad poszczególnymi pracownikami. Podczas gdy każdy pracownik utrzymuje pewien poziom wolnej woli, liderzy są w stanie zachować bliższą kontrolę nad każdą swoją myślą i działaniem. Kabiny robocze są odpowiednikiem szczęśliwej przestrzeni biurowej w XXI wieku, w której czynności zawodowe są monotonne, rutynowe i gdzie każda czynność jest śledzona. Pracownicy nie mają już głosu w wielu swoich warunkach pracy, a w wyniku przywództwa opartego na kontroli działają i myślą w sposób

zbiorowy. Możliwości awansu są nieliczne i opierają się na ścisłej analityce. Organizacje nie są już definiowane przez kapitał ludzki i przestrzeń geograficzną, ale przez wielkość swojej sieci ludzkiej, wydajność operacyjną i terabajty danych. Od tego czasu organizacje porzuciły drogie budynki na rzecz chmury i angażują świat w wirtualnym kontekście holograficznym. Granice między rzeczywistością a wirtualnością zacierają się, ponieważ jednostki spędzają większość swojego czasu na łączeniu się z siecią. Przywództwo wykorzystuje szczegółową analitykę do śledzenia produktywności i efektywności oraz kontrolowania jednostek za pomocą danych. Funkcja przywództwa ewoluowała w hiper-mikromanagement jako kontrola ruchu organizacyjnego monitorowanie i mikro-management każdego szczegółu.

DROGI

Chociaż każdy z tych scenariuszy jest prawdopodobny, tylko czas pokaże, które elementy staną się najbardziej dominujące. W rezultacie przydatne jest ustalenie wiodących wskaźników zwanych również drogowskazami każdego scenariusza jako sposobu śledzenia ich postępu lub braku postępu. Oto niektóre ze wskaźników, które opracowaliśmy dla każdego ze scenariuszy wymienionych powyżej

1. Przywództwo bio-obwodowe

- (a) Nacisk na technologię ponad ludzi
- (b) Połączenie biologii i technologii
- (c) Nacisk na zarządzanie procesami i systematyzację
- (d) Wzrost specjalistycznej wiedzy (e) Większy nacisk na strategię silosową

2. Przywództwo wysokopoziomowe

- (a) Nastawienie, że więcej znaczy lepiej
- (b) Nacisk na technologię w celu rehumanizacji świata
- (c) Paradoksalne mieszanie specjalistów i generalistów
- (d) Sieciowanie ludzi i systemów w celu zwiększenia wydajności
- (e) Nacisk na transformację, zwinność i innowację

3. Przywództwo murmeracyjne

- (a) Spłaszczanie hierarchii organizacyjnych
- (b) Powstawanie organizacji tymczasowych
- (c) Pracownicy w chmurze
- (d) Łączenie kapitału ludzkiego i robotyki
- (e) Podejście do kapitału ludzkiego skoncentrowane na ludziach

4. Przywództwo automatowe

- (a) Nowy nacisk na teorię wielkiego człowieka
- (b) Integracja technologii z ludzkość
- (c) Internet wszystkiego i wszystkich
- (d) Organizacje znajdują się w wirtualnym kontekście holograficznym
- (e) Nacisk na wyniki i wydajność

Wnioski

Fizyk Niels Bohr powiedział kiedyś: „Przewidywanie jest bardzo trudne, zwłaszcza jeśli chodzi o przyszłość”. Jego zabawny cytat zawiera wiele prawdy! Przedstawiliśmy zarys tego, jak mogłoby wyglądać przywództwo w 2050 roku. Jesteśmy przekonani, że aspekty tych scenariuszy staną się rzeczywistością, podczas gdy inne popadną w zapomnienie. Gdy wracamy do punktu wyjścia, przypominamy sobie, że „przyszłość jest z natury niepoznawalna, a wysiłki, aby ją dokładnie przewidzieć, są daremne”. Chociaż elementy tych historii mogą wydawać się naciągane, ich przydatność nie będzie mierzona ich dokładnością. Zamiast tego wykorzystaliśmy dyscyplinę przewidywania, aby przedstawić szereg możliwości, które pomogą nam rozważyć przywództwo w roku 2050. Pomaga nam to osiągnąć kilka ważnych rezultatów: zrozumienie problemu, pomoc w określeniu optymalnej strategii, przewidywanie tego, co może się wydarzyć i ułatwianie adaptacyjnego uczenia się. Dlatego sukces tego procesu przewidywania będzie mierzony tym, jak skutecznie przetwarzamy te spostrzeżenia. Te obrazy powinny zacząć wywoływać zmiany w sposobie, w jaki postrzegamy i angażujemy się w naszą ostateczną przyszłość. Oceniając te wiodące wskaźniki, będziesz w stanie ustalić, w którą przyszłość przywództwa zmierzamy. Ponadto przemyślane rozważenie scenariuszy sprawia, że zadajemy sobie krytyczne pytania, takie jak: jaka jest nasza preferowana przyszłość i jak możemy ją pielęgnować? Ta wiedza, niezależnie od tego, czy została zebrana tutaj, czy gdzie indziej, staje się środkiem, za pomocą którego możesz proaktywnie przygotować się na przyszłość. To jest zwinność przywódcza

Przewodzenie jutrzejszemu światu tęskniącemu za sprawiedliwością społeczną

Wprowadzenie

Globalni obywatele 2015 roku żyją w przestrzeniach spornych i niepewnych miejscach; rośnie frustracja związana ze status quo i słyszymy coraz większe żądania sprawiedliwości. Ludzie uprzywilejowani, niezależnie od tego, czy uważają się za uprzywilejowanych, czy nie, znajdują coraz mniej pocieszenia w tym, jacy byliśmy lub jacy jesteśmy, ponieważ ci, którzy nie są uprzywilejowani, coraz częściej domagają się części tortu, niezależnie od tego, jaki to tort, i prawdopodobnie pozostaną niezrażeni w swoim dążeniu do uzyskania swojej sprawiedliwej części, postrzeganej prawdziwej równości. Granice są naruszane, kultury poddawane w wątpliwość, tradycyjne wartości wyrzekane się, przekonania kwestionowane, zasoby zmniejszane, możliwości marnowane, a tak, nawet nasza zbiorowa ludzkość jest powoli pozbawiana swojej cnoty. Jednak pośród zderzenia egoistycznych ideologii, uświęconych tradycją praktyk i prostego przetrwania, w wielu ludziach tkwi pragnienie naprawienia krzywd i osiągnięcia prawdziwej równości, ponieważ promują harmonię i równowagę między ludźmi w ich naturalnym i skonstruowanym środowisku. Osiągnięcie równości, harmonii i równowagi, nie mówiąc już o jej utrzymaniu, w ciągu następnych 25 lat będzie niezwykle trudne, biorąc pod uwagę prognozowane dodanie ponad dwóch miliardów ludzi do światowej populacji i dodatkowe obciążenie, jakie ich liczba wywrze na ograniczone zasoby, usługi i możliwości, których już poszukuje siedem miliardów ludzi zamieszkujących obecnie planetę. Światowa trajektoria społeczna i środowiskowa, pełna rosnących dysproporcji w bogactwie, zasobach i możliwościach, jest

niezrównoważona . Dlatego też niezwykle ważne jest, aby liderzy poszerzyli swoje zainteresowania, aby objąć szerszą odpowiedzialność i przyjęli przywództwo skoncentrowane na sprawiedliwości społecznej – sprawiedliwym i bezstronnym podziale zasobów, możliwości i korzyści społeczeństwa dla wszystkich jego członków, niezależnie od stanowiska, miejsca lub innych kryteriów wykluczających . Nierówny podział władzy wpływa na większość zbiorowości społecznych, a to najpotężniejsi w społeczeństwie mogą narzucać interpretowaną wiedzę, która marginalizuje i podważa konkurencyjne roszczenia do wiedzy słabszych (Johnson, 2008). Wśród celów społecznie sprawiedliwego przywództwa znajdują się równość (sprawiedliwe traktowanie ludzi), świadomość (uświadomienie) i sprawczość (Gale, 2014). Sprawczość, według Emirbayera i Mische, to:

ukryty proces zaangażowania społecznego, informowany przez przeszłość (w jej nawykowym aspekcie), ale także zorientowany na przyszłość (jako zdolność do wyobrażania sobie alternatywnych możliwości) i na teraźniejszość (jako zdolność do kontekstualizacji przeszłych nawyków i przyszłych projektów w ramach okoliczności chwili).

Jest to kluczowy element aktywizmu koniecznego do promowania bardziej zrównoważonego i sprawiedliwego porządku, zwalczania milczenia, pokonywania wymazywania i niewidzialności, stawiania oporu krzywdzie i rozwiązywania krzywd.

WARUNKI I PROJEKCJE

Aktualne trendy

Jednym z najważniejszych czynników przyczyniających się do niesprawiedliwości społecznej jest nierówność ekonomiczna, pogarszający się stan, którego dowodem są różnice w dochodach i podziale aktywów; dysproporcje, które dramatycznie się pogłębiają od lat 80. W 1987 r., kiedy Forbes zaczął śledzić miliardów na świecie, było ich tylko 140, a ich łączna wartość netto wynosiła około 295 miliardów dolarów. Do 2014 r. 1645 miliardów kontrolowało światową gospodarkę o łącznej wartości netto 6,4 biliona dolarów , co stanowi prawie 22-krotny wzrost w ciągu niecałych trzech dekad. Despoci, dyktatorzy i rodziny królewskie, których bogactwo jest wynikiem zajmowanych stanowisk władzy, nie są jednak uwzględniani na liście najbogatszych ludzi świata .Spośród 1645 miliardów, którzy tworzą obecną listę, cztery procent, czyli około 66 z nich, posiada aktywa równe łącznym aktywom trzech i pół miliarda ludzi, którzy obecnie zajmują niższą ekonomicznie połowę światowej populacji. Istnieje znacząca korelacja między ekonomią a rozwojem społecznym i ludzkim i nierównościami, które z tego wynikają. Rozbieżności występują w podziale pracy i płatnego zatrudnienia; dostępie do wiedzy, edukacji i opieki zdrowotnej; przepisach dotyczących bezpiecznego środowiska; oraz możliwościach reprezentacji obywatelskiej i politycznej oraz uczestnictwie (Narody Zjednoczone, 2006), co przyczynia się do odejścia od sprawiedliwości społecznej. Nawet w najbardziej rozwiniętych krajach równość nie została jeszcze w pełni osiągnięta.

Populacja

Oczekuje się, że do 2050 roku globalna populacja przekroczy dziewięć miliardów, przy czym prawie dziewięć na dziesięć osób będzie mieszkać w krajach rozwijających się, a sześć na dziesięć w Indiach, zastępując Chiny jako najludniejszy kraj świata. Nawet przy oszałamiającej liczbie zgonów z powodu AIDS i chorób epidemicznych w Afryce i Azji, większość prognozowanego wzrostu populacji światowej będzie miała miejsce w tych obszarach, podczas gdy wzrost w krajach rozwiniętych pozostanie stabilny lub spadnie. Ponadto przewiduje się, że do 2050 roku liczba osób na całym świecie w wieku 65 lat i starszych potroi się , a 70 procent populacji będzie mieszkać na obszarach miejskich.

Rynek pracy

Trendy z ostatnich dwóch dekad wskazują, że wzrost gospodarczy generowany przez globalizację finansową nie sprzyjał większości uczestników rynku pracy, co nadal pokazują niska elastyczność zatrudnienia, rosnące nierówności i uporczywa nieformalizacja pracy. Podczas gdy niewielka mniejszość skorzystała na tym wzroście, takie korzystne konsekwencje są wysoce asymetryczne. To ci sami pracownicy, którzy nie w pełni skorzystali ze wzrostu gospodarczego, teraz cierpią nieproporcjonalnie w następstwie ostatniego kryzysu gospodarczego, który doprowadził do znacznego wzrostu liczby gospodarstw domowych żyjących w ubóstwie. Od początku światowego kryzysu finansowego w 2008 r. utracono ponad 61 milionów miejsc pracy, a obecnie 201 milionów osób jest bez pracy; oczekuje się, że liczba ta wzrośnie o kolejne trzy miliony w 2015 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) przewiduje, że bezrobocie będzie się nadal pogarszać w nadchodzących latach, co doprowadzi do wzrostu nierówności i niepokoju społecznych. Ponadto MOP (2014) przewidziała, że do 2050 r. na cztery osoby w wieku produkcyjnym, sześć osób będzie zależnych od tego dochodu, a „skutki zmiany klimatu, katastrof, zanieczyszczenia, degradacji środowiska i wyczerpywania się zasobów [będą] miały poważne negatywne konsekwencje dla wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i rozwoju społecznego”.

Edukacja

Wysoki poziom nierówności edukacyjnych na całym świecie konsekwentnie skutkuje niższym poziomem innowacji, niższym poziomem efektywności produkcji i ciągłym przekazywaniem ubóstwa z pokolenia na pokolenie. Obecnie istnieje koncentracja korzyści ekonomicznych dla elitarnych grup wykształconych ludzi, ale ponieważ globalna populacja nadal znacząco rośnie, sprawiedliwy dostęp do edukacji nie tylko ma sens ekonomiczny, ale staje się moralnym nakazem. Oznacza to, że zwiększony dostęp do edukacji pomoże ludziom w pełni wykorzystać ich potencjał i zwiększyć ich wartość dla społeczeństwa. W krajach o niskich dochodach jest około 69 milionów nastolatków, którzy nie otrzymują żadnego wykształcenia ponadpodstawowego; pilnie potrzeba czterech milionów nowych klas, aby pomieścić tych, którzy nie chodzą do szkoły. Ponad 40 procent dzieci nieuczęszczających do szkoły żyje w biednych krajach ogarniętych konfliktami, a miliony dzieci są zmuszane do opuszczania szkoły każdego roku z powodu klęsk żywiołowych. Ponadto, podczas gdy luka płciowa w edukacji zmniejszyła się, kobiety nadal stanowią dwie trzecie (500 milionów) analfabetów na świecie. Do 2050 r. osiągnięcie wykształcenia, choć stanowi wyzwanie dla krajów rozwijających się, będzie miało kluczowe znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego niezbędnego do pobudzenia wzrostu gospodarczego i złagodzenia zbiegu negatywnych skutków wynikających z rosnącej populacji.

Opieka zdrowotna

W ciągu jednego roku, 2012, ponad sześć milionów dzieci na świecie w wieku pięciu lat lub młodszych zmarło z przyczyn, którym można było zapobiec, a ponad miliard ludzi każdego roku nie otrzymuje opieki zdrowotnej, której potrzebuje; wspólnymi mianownikami są brak dostępu do opieki i brak pieniędzy na jej opłacenie. Stabilność ekonomiczna jest niewątpliwie związana ze zdrowiem i długowiecznością. Na przykład ogólna oczekiwana długość życia w chwili urodzenia między 1960 a 2007 rokiem wzrosła o dziesięć lat (z 69 do 79 lat) w krajach o wysokich dochodach, podczas gdy średnia długość życia w Afryce Subsaharyjskiej wzrosła tylko o sześć lat, od 40 do 46 roku życia. Dziecko urodzone w Afganistanie w 2010 r. miało 20-procentowe szanse na śmierć przed ukończeniem pięciu lat w porównaniu do mniej niż jednego procenta szansy dla dziecka urodzonego w tym samym czasie w Ameryce Północnej lub Europie Zachodniej. Nawet w stosunkowo bogatych krajach (Finlandia, Holandia, Wielka Brytania i Stany Zjednoczone) ludzie biedni umierają średnio pięć do 15 lat wcześniej niż osoby zamożne. Wraz ze wzrostem oczekiwanej długości życia Światowa Organizacja Zdrowia (2012) przewiduje, że liczba osób starszych, które nie będą już w stanie same o siebie zadbać, wzrośnie czterokrotnie w krajach rozwijających się do 2050 r., a liczba przypadków demencji i choroby

Alzheimera w miarę starzenia się populacji wzrośnie ponad trzykrotnie. Oprócz znacznego kontynuowania chorób zakaźnych, w szczególności HIV/AIDS, skala chorób niezakaźnych (NCD) (choroby układu krążenia, nowotwory, przewlekłe choroby układu oddechowego i cukrzyca) przekształci się w oszałamiający ciężar ekonomiczny z negatywnym wpływem na globalny produkt krajowy brutto (PKB), ponieważ liczba przypadków znacznie wzrośnie do 2050 r.

Sieć bezpieczeństwa

Według Lekovica (2012) naturalnym nakazem gospodarki jest służyć ludzkości. Dlatego konieczne jest stworzenie wydajnych systemów opieki społecznej i wsparcia społecznego w celu wzmocnienia pozycji jednostek. W krajach przejściowych [przechodzących z gospodarki centralnie planowanej lub zarządzanej przez państwo do gospodarki wolnorynkowej] w szczególności dominujące neoliberalne koncepcje deregulacji, liberalizacji i prywatyzacji niemal całkowicie zmarginalizowały komponent rozwoju społecznego. Konsekwencje tych polityk były druzgocące i utrwaliły wysokie bezrobocie, wzrost ubóstwa, koncentrację bogactwa i szeroko rozpowszechnione poczucie niepewności społecznej.

Zaangażowanie obywatelskie i polityczne

Chociaż nie można twierdzić, że same nierówności i ubóstwo powodują niepokoje społeczne i przemoc polityczną, wysunięto argument, że takie warunki wywołują przemoc polityczną i stanowią doskonałe podłoże dla trwającego konfliktu. Domhoff doszedł do wniosku, że rzeczywiście to ludzie z tak zwanej wyższej klasy zajmują najważniejsze stanowiska w głównych instytucjach gospodarczych i politycznych oraz wpływają na związane z nimi procesy kształtowania polityki. Patrząc w przyszłość, w kierunku roku 2050, napięcia między celami politycznymi i kulturowymi prawdopodobnie będą się utrzymywać, jeśli nie wzrosną.

Obawy dotyczące środowiska

Obecnie brak bezpieczeństwa żywnościowego powoduje, że jedna na pięć osób w krajach rozwijających się jest chronicznie niedożywiona. Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO) oszacowała, że światowa produkcja żywności musi wzrosnąć o 70 procent do 2050 r., aby sprostać prognozowanemu wzrostowi populacji, a produkcja musi się podwoić w krajach rozwijających się w tym samym okresie. A potem jest kwestia zmiany klimatu. Opracowano wykształcone prognozy dotyczące tego, które uprawy w których regionach najbardziej ucierpią z powodu wzrostu temperatury, nieregularnych opadów i innych przewidywanych skutków zmiany klimatu. Konsensus jest taki, że Afryka straci znaczną część swoich upraw kukurydzy, a regiony uprawy ryżu w Azji Południowo-Wschodniej zostaną podobnie dotknięte, co jeszcze bardziej obciąży produkcję żywności. Prawie jedna czwarta światowej populacji zmagają się z niedoborem wody gospodarczej w wyniku braku infrastruktury do pobierania wody ze strumieni lub warstw wodonośnych. Zużycie wody rośnie ponad dwukrotnie szybciej niż populacja, a za nieco ponad dekadę prawie dwa miliardy ludzi będzie żyło w krajach z całkowitym niedoborem wody, a prawie dwie trzecie światowej populacji może znaleźć się w warunkach niedoboru wody

MARGINALIZACJA I NADCHODZĄCE TRUDNE SYTUACJE

Ze względu na czas i okoliczności miliony ludzi na całym świecie, pomimo swojego wkładu lub pomimo chęci bycia uznanymi za wartościowych członków społeczności, pozostają w dużej mierze niewidoczne dla polityków i decydentów w rządach i branżach, a zatem są społecznie bezbronni. Społeczna bezbronność może z kolei prowadzić do naruszeń praw człowieka, rasizmu, dyskryminacji, naruszeń etyki, korporacyjnej chciwości, korupcji politycznej i ludzkich okrucieństw. Świat jest w stanie ciągłych

zmian i to, jak będzie wyglądał w 2050 r., nie jest absolutne, ale wiemy już teraz, że chociaż miliardy ludzi dzielą planetę, żyją oni w równoległych wszechświatach, balansując na linii ludzkiego kontinuum od przeszłości do przyszłości. Istnieją ogromne przepaście między tymi, którzy mają, i tymi, którzy nie mają, a takie sytuacje stwarzają niesamowite możliwości dla liderów, aby wyłonili się jako pozytywne siły dobra. Liderzy jutra mogliby zmienić życie, aby stworzyć bardziej harmonijny, sprawiedliwy, zrównoważony, pokojowy i dostatni świat. Być może największym wyzwaniem dla liderów w ciągu najbliższych 25 lat będzie zmiana sposobu myślenia, aby mieć pewność, że przewodzą w sposób społecznie sprawiedliwy, o ile „sposób, w jaki ludzie rozumieją swój własny związek z przeszłością, przyszłością i teraźniejszością, ma znaczenie [w] ich działaniach”.

Przywództwo

Istnieje wiele interpretacji terminu przywództwo, jednak nie ma jednoznacznie jednolitej definicji niezależnie od tego, jest to instrument wpływu społecznego. Badanie przywództwa jest często analizowane wzdłuż linii specjalizacji, takich jak rolnictwo, środowisko, duchowość, nadzór lub zrównoważony rozwój; jednak niesprawiedliwość przekracza niemal każdą społecznie skonstruowaną granicę i można ją znaleźć w praktycznie każdym społeczeństwie lub na każdej arenie. Jeśli chodzi o szereg konkurujących sił i obecne dysproporcje w kondycji ludzkiej, niezwykle ważne jest, aby naukowcy, praktycy i inni przyczynili się do dyskursu i procesu przywództwa, dokonując jasnych rozróżnień między postawami i podejściami, które są społecznie odpowiedzialne, a tymi, które są społecznie sprawiedliwe.

SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE PRZYWÓDZTWO

Społecznie odpowiedzialne przywództwo, które obejmuje element samooceny, obejmuje moralne i/lub prawne standardy postępowania, wewnętrzne zobowiązania, troskę o innych i troskę o konsekwencje. Jest to zjawisko relacyjne i etyczne, które występuje w powiązaniu z procesami społecznymi wśród „osób, które wpływają lub są dotknięte przywództwem i mają udział w celu i wizji” relacji; i w tym tkwi sedno problemu. „Brak odpowiedzialności oznacza brak skutecznego przywódcy”, ale to, komu należy się odpowiedzialność, jest problematyczne, ponieważ „odpowiedzialne przywództwo nie jest tym samym pojęciem w umysłach wszystkich”. Społecznie odpowiedzialne przywództwo, wielopoziomowa teoria łącząca wiele czynników, obejmuje rozliczalność, niezawodność, autorytet, a w niektórych przypadkach upoważnienie i eudajmonizm, a także przynosi korzyści pewnym grupom wyborców. Przestrzeganie zasad i ochrona interesów i aktywów interesariuszy przy jednoczesnym działaniu w ramach parametrów prawnych równa się byciu odpowiedzialnym, ale czy to wystarczy? Logika połączona ze współczuciem dla ludzkości wskazywałaby inaczej; nie wystarczy być po prostu odpowiedzialnym. Jest całkiem możliwe, że jednostka lub organizacja wychwala swoje zaangażowanie w bycie społecznie odpowiedzialnym, a jednocześnie nie przestrzega najbardziej podstawowych zasad sprawiedliwości społecznej. Zgodnie z teorią Augustyna „nie to, co robisz, ma znaczenie, ale raczej stan umysłu, z jakim to robisz”. Innymi słowy, poczucie obowiązku może zmusić lidera do odpowiedzialnego działania, ale to obecność empatii u lidera bardziej prawdopodobnie doprowadzi do urzeczywistnienia sprawiedliwości społecznej.

SPOŁECZNIE SPRAWIEDLIWE PRZYWÓDZTWO

Społecznie sprawiedliwe przywództwo to zarówno proces, jak i cel, aby zapewnić, że wszystkie jednostki i grupy w społeczeństwie mają równy dostęp do uczestnictwa w tym społeczeństwie i że dystrybucja zasobów jest sprawiedliwa w środowisku bezpieczeństwa psychologicznego i fizycznego (Bell, 2010). Konceptualnie sprawiedliwość dąży do sprawiedliwej dystrybucji zasobów i dąży do korekty nieudanych struktur społecznych i modeli, które utrwalają stratyfikację i powodują niesprawiedliwość i nierówność. Funkcjonalnie sprawiedliwość opiera się na zestawie zasad, które

pomagają ludziom określić, co jest dobre, a co złe, niezależnie od kultury, i jest jedną z czterech cnót klasycznej filozofii moralnej, w tym odwagi, umiarkowania i roztropności. Sprawiedliwość odzwierciedla również ludzkie dążenie do uniwersalnych wartości i „zmusza ludzi do patrzenia poza to, co jest, na to, co powinno być” w celu ulepszenia obecnych systemów dla dobra każdej osoby „Nadzieje [na] stworzenie sprawiedliwego społeczeństwa rozpalają ludzką wyobraźnię od lat” .Jednak pojęcie połączenia przywództwa i sprawiedliwości społecznej jest stosunkowo nowym zjawiskiem i jest tak, jakbyśmy stali na przecięciu subiektywnej rzeczywistości i „historycznie marginalizujących czynników”. Przyszłość społecznie sprawiedliwego przywództwa zależy od uznania i szacunku dla wspólnego człowieczeństwa, uznania istnienia niesprawiedliwych i niesprawiedliwych systemów społecznych oraz wnikliwej obserwacji zakłóceń w różnych strukturach społecznych. Sprawiedliwość społeczna wymaga nieustającej uwagi i musi być szeroko adresowana na każdym poziomie i w każdym aspekcie społeczeństwa, a nie tylko w ramach społecznie odpowiedzialnego przywództwa. Historycznie rzecz biorąc, wiele programów edukacji i przygotowania przywódczego było niedostatecznie przygotowanych do zajmowania się elementami sprawiedliwości społecznej i w praktyce niekoniecznie koncentrowało się na zrozumieniu nierówności w społeczeństwie lub radzeniu sobie z wyzwaniem pracy na rzecz równości. Jednak przesiąknięte solidnym zrozumieniem przeszłości, zwiększoną świadomością niuansów teraźniejszości oraz czujnym i ciekawym okiem na przyszłość, takie programy mogą być transformacyjne, ponieważ prowadzą wysiłki na rzecz sprawiedliwości społecznej i dramatycznie wpływają na ścieżkę słusznych spraw. Na szczęście są tacy, którzy są gotowi ująć przywództwo jako dążenie do równości, a także zadośćuczynienie w przejściu z jednego systemu do drugiego. Logicznie rzecz biorąc, przywódcy mają obowiązek odegrania głównej roli w ochronie najbardziej bezbronnych populacji świata i zwrócenia uwagi na kwestie niesprawiedliwości w uzasadnionym wysiłku, aby przekonać innych do tworzenia sojuszy, opracowywania strategii, dawania głosu tym, którzy głosu nie mają, i stania się naczyniami pozytywnej i transformacyjnej zmiany poprzez przyjęcie zasad sprawiedliwości społecznej. To przedsięwzięcie wymaga zarówno rozumowania indukcyjnego, jak i dedukcyjnego; indukcja służy jako punkt wyjścia do określenia, co jest najbardziej niepokojące i ustalenia pewnych prawd na temat tego niepokoju, po czym następuje dedukcja, która wykracza poza znane lub zakładane twierdzenia w poszukiwaniu dodatkowej prawdy. Podczas gdy Bogotch twierdził, że nie ma absolutów, jeśli chodzi o modele społecznie sprawiedliwego przywództwa, istnieją różne tematy, które podkreślają tę koncepcję i napędzają praktykę. Społecznie sprawiedliwi liderzy:

1. są proaktywnymi agentami zmian, którzy są w pełni świadomi problemów ucisku, marginalizacji i wykluczenia oraz aktywnie angażują się w transformacyjne zachowania przywódcze;
2. są niezwykle odważni, wytrwali i całkowicie oddani programowi sprawiedliwości społecznej;
3. wierzą, że włączenie i autentyczne uczestnictwo to jedyny sposób na ułatwienie możliwości wzmocnienia pozycji i stworzenie mechanizmów i przestrzeni dla procesów demokratycznych;
4. polegają na wysokiej jakości komunikacji, która wspiera zorientowane na relacje, holistyczne i moralnie ugruntowane podejście do równości; i
5. angażują się w regularną autorefleksję jako sposób na zbadanie własnych, wcześniej przyjętych założeń lub uprzedzeń.

Tematy, które pomagają zdefiniować społecznie sprawiedliwe przywództwo, z kolei informują o tworzeniu ram dla programów edukacji i rozwoju przywództwa, które zawierają wykonalne kroki, które można wykorzystać w celu rozwiązania wszelkiego rodzaju problemów. Podstawowe ramy włączania sprawiedliwości społecznej do stypendiów, programów i praktyk przywódczych obejmują: (1) zrozumienie sprawiedliwości społecznej i jej implikacji w różnych obszarach; (2) autorefleksję w celu

określenia swojego miejsca w matrycy bytu; (3) ocenę specyfiki niesprawiedliwości i nierówności; (4) identyfikowanie, kwestionowanie i przeciwdziałanie dyskryminacji i uprzedzeniom; (5) analizowanie mechanizmów, które utrzymują status quo stratyfikacji społecznej; (6) identyfikowanie strategii kwestionowania władzy i struktur hierarchicznych; oraz (7) tworzenie sojuszy w celu wymuszenia zmiany. Kiedy wartości wspierające sprawiedliwość społeczną mogą zostać wprowadzone do świadomości innych, można je potwierdzić i nauczać. Do takich wartości zaliczają się: (1) solidarność; (2) pewność siebie – zaufanie do innych i ich zdolności do odgrywania integralnej roli w transformacyjnej zmianie; (3) niezawodność – zgodność między czynami a słowami; (4) zaangażowanie we wspólny wysiłek – gotowość do wzięcia odpowiedzialności; oraz (5) bycie zasadniczym, ale elastycznym – wiedza, gdzie się stoi, bez bycia sztywnym.

Wnioski

Aby dojść do uzasadnionych wniosków, należy ocenić konkurencyjne twierdzenia dotyczące prawdy, poddać krytyce argumenty, rozpoznać nieścisłości, wykryć błędy logiczne i skonstruować formalne argumenty, a kto lepiej niż liderzy może to zrobić? Liderzy posiadają wyjątkową zdolność inspirowania innych i być może nie ma bardziej odpowiedniego obszaru motywacji niż uczciwe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich ludzi, niezależnie od tego, kim są lub w jakiej znajdują się sytuacji. Jak zauważyli Luthans i Slocum, ludzkość stoi w obliczu „bezprecedensowego ekonomicznego, technologicznego, społeczno-politycznego i [a] moralno-etycznego burzliwego morza zmian”. Nadszedł czas, abyśmy wyrzucili nieskuteczne teorie i praktyki przywództwa i pomyśleli strategicznie o przeprojektowaniu podejść do przywództwa, aby sprostać wyzwaniom dzisiejszych dynamicznych środowisk i pojawiającym się wymaganiom jutra. Autokratyczne podejście do 2050 r. nie jest opcją wykonalną, „Żyjemy w erze bezprecedensowej globalizacji i współzależności, gdzie skutki polityk, decyzji i inicjatyw w jednym miejscu mogą rozprzestrzenić się na cały glob”, co uosabia konieczność zmiany podejścia do przywództwa. Jeśli „ludzie nadają sens swojej przyszłości, zastanawiając się nad przeszłością”, naszym obowiązkiem jest uznanie, że zmiany w stylach życia, wskaźnikach społecznych, komunikacji, produkcji i wzorcach konsumpcji zmieniły się dramatycznie, co podważa zasadność obecnych praktyk. Dzisiejsi liderzy muszą wspierać całą gamę jutrzejszych wydarzeń, tworząc kulturę innowacji i wspólnych wartości, które sprzyjają dobrym zwrotom z inwestycji (zarówno pod względem ekonomicznym, jak i pod względem kapitału ludzkiego) i doprowadzą do rodzaju spójności społecznej, która wspiera zrównoważony rozwój i sukces w niezliczonych obszarach. Aby zacząć stawiać czoła wyzwaniom, musimy wspólnie uznać, że każdy z nas odgrywa kluczową rolę w tworzeniu pełnej nadziei i zrównoważonej przyszłości w możliwie największym stopniu. Najlepiej jest to osiągnąć poprzez dostosowany wieloaspektowy pogląd na przywództwo, który obejmuje: (1) świadomość, która jednoczy indywidualne wartości, przekonania i percepcje z szacunkiem dla natury, nadziejami dla ludzkości i połączeniami z duchem; (2) zachowanie, które pozwala na pełne pasji i celowe działanie oraz odwagę w przekonaniach; (3) kulturę inkluzywności i szacunku dla różnych światopoglądów; oraz (4) wielowymiarowe podejście do rozwiązywania problemów, usług, współpracy i zrównoważonych programów. Nierealistyczne jest myślenie, że dysproporcje w kondycji ludzkiej przestaną istnieć do 2050 r. Niewątpliwie pojęcia większego i mniejszego niż były obecne w umysłach i dziełach ludzkości tak długo, jak istnieje cywilizowany świat. Niemniej jednak ewolucja intelektu i wzrost współczucia mogą stać się czynnikami krytycznymi dla wsparcia niezłomnego ducha ludzkiego, prowadzącego do równości, równowagi i prawdziwej sprawiedliwości społecznej. Inspiracja wypytywa z głębi godnego celu i jest siłą energetyzującą, która przywołuje możliwości i napędza zdolność do utrzymania kursu; jest źródłem odwagi, która opiera się nieodpowiednim rozwiązaniom i trwa w przekonaniu, że gdy głosy i działania zostaną zjednoczone, ziarno transformacyjnej zmiany zapaści korzenie, a wyzwania 2050 r. zostaną spełnione.

Przywództwo na rzecz zrównoważonego rozwoju i pokoju: reagowanie na trudne wyzwania przyszłości

Odrębność, którą myśleliśmy, że tworzymy, rozplywa się w niekończącym się tańcu współadaptacji i zmiany, gdy stajemy się coraz bardziej świadomi tych, od których nie możemy być oddzieleni. Wheatley i Kellner-Rogers .

W ubiegłym stuleciu nasze rozumienie przywództwa uległo zmianie, ponieważ ewoluowały konteksty, w których przywództwo występuje. Obecnie konstrukcje przywództwa, które nie uwzględniają takich pojęć, jak myślenie systemowe, nie pasują już do realiów świata, w którym sprawowane jest przywództwo, ani do wyzwań, którym staramy się sprostać. Wyzwania, z którymi mierzymy się jako społeczność globalna, zwiększyły się pod względem złożoności, rozmiaru, zakresu i konsekwencji. W wyniku tej kontekstowej ewolucji ewoluuje również nasza definicja skutecznego przywództwa. Te globalne wyzwania można sklasyfikować jako społeczne, złożone wyzwania adaptacyjne lub trudne problemy; te, które, choć znane, są w jakiś sposób nowe i nie mają ustalonych rozwiązań. Zdefiniowane dalej, Rittel i Webber szczegółowo opisują 10 charakterystycznych cech trudnych problemów, w tym to, że nie mają one ostatecznej formuły; że rozwiązania są korzystne lub szkodliwe (w przeciwieństwie do prawdziwych lub fałszywych), ale nie mają natychmiastowych testów; i że każdy problem jest objawem innych problemów również zasadniczo wyjątkowy. Grint rozwija tę koncepcję problemów i użytecznie i wyraźnie łączy je z wyzwaniami współczesnego przywództwa, argumentując, że „problemy wymagające przeniesienia autorytetu z jednostki na zbiorowość, ponieważ tylko zaangażowanie zbiorowe może mieć nadzieję na rozwiązanie problemu” i że przywództwo jest zatem „sztuką angażowania społeczności w stawianie czoła złożonym problemom zbiorowym”. Skuteczne reagowanie na problemy wymagające najlepszych zbiorowych odpowiedzi, jakie społeczności mogą wygenerować, oraz zaangażowanie, że wspólnie uczymy się ich znajdowania najbardziej korzystnych odpowiedzi. Wierzymy, że tworzenie tych odpowiedzi, przy jednoczesnym zwiększaniu odporności naszych społeczności i systemów, jest kluczowym wyzwaniem przywódczym najbliższych kilku dekad. Dwa z najbardziej palących problemów wymagających wpływu na obecne i przyszłe pokolenia to kwestie zrównoważonego rozwoju i pokoju. Przedstawimy powiązania między tymi dwoma wyzwaniami; omówimy, w jaki sposób nowe teorie przywództwa przyczyniają się do zrozumienia tych złożonych problemów; wyobraźmy sobie, w jaki sposób teoria, praktyka, edukacja i rozwój przywództwa będą ewoluować w ciągu najbliższych 35 lat, aby sprostać tym i innym tego typu wyzwaniom.

Zrównoważony rozwój

Aby skutecznie udowodnić, że zrównoważony rozwój i pokój stanowią dwa najważniejsze wyzwania dla przywódców w ciągu najbliższych 25 lat, musimy postępować zgodnie z zestawem założeń, potwierdzonych badaniami niezliczonych innych osób. Te podstawowe założenia w zakresie zrównoważonego rozwoju są następujące: (1) antropogeniczna zmiana klimatu jest prawdziwa; nasz przemysł, transport, nawyki konsumpcyjne i w mieszany stopniu nasz wzrost populacji (Satterwhite, 2012) są głównymi generatorami sztucznie wysokich stężeń gazów cieplarnianych w atmosferze i oceanach; (2) zmiana klimatu zachodzi teraz i jest jakimś hipotetycznym stanem przyszłym; (3) przyspieszamy szóste poważne globalne wymieranie; (4) w naszej pomysłowości, miłości i chciwości stworzyliśmy nową epokę geologiczną, Antropocen, w której większość systemów ekologicznych Ziemi jest bezpośrednio dotknięta przez jeden gatunek; i (5) nie wiemy tyle, ile byśmy chcieli, ale wiemy wystarczająco dużo, aby formułować świadome prognozy dotyczące przyszłych stanów globalnego klimatu, które są wystarczająco dziwne i destrukcyjne, aby wzbudzić zarówno strach, jak i działanie. Razem pomóżmy zapewnić, że działanie zwycięży. Koncepcja zrównoważonego rozwoju często przywołuje na myśl wizje ochrony lasów deszczowych Amazonii lub zachowania estetycznie

przyjemnych obszarów naturalnych. W rzeczywistości odnosi się ona w sposób holistyczny do dwóch zmian perspektywy w sposobie, w jaki rozumiemy świat: (1) skal czasowych obejmujących od wielu pokoleń do znacznie dłuższych czasami nazywanych głębokim czasem przy jednoczesnym zapewnieniu, że nasze działania są zgodne z priorytetami takich osi czasu i (2) rzucanie sobie wyzwania, aby myśleć ekocentrycznie; to znaczy działać w oparciu o ekocentryczne, a nie antropocentryczne systemy wartości. Ekologia ukuta przez niemieckiego biologa Ernsta Haeckela w 1866 r. od greckiego słowa oikos („gospodarstwo domowe”) jest prawdopodobnie najlepiej opisana jako badanie systemów biologicznych i ich powiązań. Coraz bardziej oczywiste staje się, że potrzebujemy perspektywy ekologicznej, aby rozwijać się w czasach antropocenu. Systemy naturalne otaczają i definiują nasze życie. Jesteśmy ich aktywnymi uczestnikami. W istocie, jakiegokolwiek poczucie oddzielenia od nich jest fałszywe; my jesteśmy nimi, a oni nami. Zmieniające się zlewnie i wzorce opadów, zakwaszenie oceanów, pustynnienie, spadek liczby zapylaczy, drastyczna utrata różnorodności biologicznej, wzrost ekstremalnych zjawisk pogodowych, zmniejszające się plony ryb – to wszystko są kwestie, które same w sobie powinny budzić obawy egzystencjalne, ale mają również bezpośredni wpływ na miejsca pracy, koszty artykułów spożywczych, miejsca, w których zdecydujemy się mieszkać i podróżować, dobrostan naszych dzieci i niezliczone inne codzienne kwestie. To jest nasze nowe doświadczenie życiowe. Musimy stać się bardziej świadomi złożonych systemów adaptacyjnych i naszej roli jako aktywnych uczestników w nich, jeśli chcemy zapewnić, że wnuki naszych wnuków będą mogły rozwijać się w świecie, który odziedziczą. To, czego szukamy w skutecznym przywództwie i w jaki sposób tworzymy doświadczenia w zakresie edukacji i rozwoju przywódców, musi teraz odzwierciedlać ten cel. Pojawiającym się i silnym przesłaniem w literaturze poświęconej zrównoważonemu rozwojowi jest to, że aby skutecznie stawić czoła wyzwaniom środowiskowym, należy jednocześnie dążyć do sprawiedliwości ekonomicznej, społecznej i edukacyjnej. Jedną z najbardziej obiecujących książek ostatnich lat, *Blessed Unrest* Paula Hawkena, wysuwa na pierwszy plan dotychczas niedoceniany wzrost globalnej energii, który organicznie splata te elementy poprzez inicjatywy obywatelskie, ekonomiczne i polityczne. Jasna lekcja jest taka, że sprawiedliwość ekologiczna i społeczna są niezbędne do rozwoju drugiej. Mimo to istnieje pokusa, aby konkurować o pierwszeństwo wśród wszystkich tych pilnych problemów, co maskuje prawdziwie powiązaną naturę wyzwania. Przez lata istniał sztuczny podział między aktywistami w społecznościach sprawiedliwości środowiskowej i sprawiedliwości ekologicznej. Obszary te były czasami antagonistyczne, ponieważ pierwszy dążył do sprawiedliwości w domenie ludzkiej lub antropocentrycznej (tj. nieproporcjonalny ciężar degradacji środowiska i zanieczyszczenia, który zazwyczaj ponoszą społeczności kolorowe i o niskim statusie społeczno-ekonomicznym), a drugi dążył do sprawiedliwości w domenie biologicznej lub ekocentrycznej (tj. zachowanie naturalnych ekosystemów i zagrożonych gatunków). Oba są niezbędne, ale połączenie ich koncepcyjnie, jak i w praktyce, było wyzwaniem, tworząc sztuczną konkurencję o priorytety. Schlosberg i Carruthers dostosowują teorię sprawiedliwości środowiskowej do jej wielowymiarowej praktyki, wprowadzając „pluralistyczny dyskurs sprawiedliwości” wykorzystujący podejście teorii zdolności Amartyi Sena, rozwijając twierdzenie Schlosberga (2007), że „możemy wyciągnąć paralele między zastosowaniem pojęć sprawiedliwości jako dystrybucji, uznania, zdolności i uczestnictwa zarówno w sferze ludzkiej, jak i nieludzkiej”. Wprowadzając bardziej zniuansowaną i mniej sztywną koncepcję sprawiedliwości środowiskowej jako praktyki obejmującej wiele dyskursów sprawiedliwości, Schlosberg i Carruthers zapewniają dynamiczne ramy, w których można pracować i współpracować w domenach antropocentrycznej i ekocentrycznej. Konstruując dodatkowe mosty między sztucznie podzielonymi światami eko- i antropocentrycznymi, Edwards (2005) zwięźle rozszerza dyskurs zrównoważonego rozwoju, aby uwzględnić „cztery E”: środowisko, równość, edukację i gospodarkę. W ten sposób łączy ze sobą wiele złożonych globalnych wyzwań i pomaga nam lepiej je zrozumieć jako aspekty szerszego ruchu. Przedstawimy podobny przypadek, argumentując, że (1) zrównoważony rozwój i pokój stanowią dwie strony tej samej monety, walutę globalnych, złych

problemów, (2) że każdy z nich oferuje ważne spostrzeżenia na temat tego, jak zdefiniujemy przywództwo w przyszłości, i (3) że wzięte razem mają potencjał, aby zmienić teorię, praktykę, edukację i rozwój przywództwa w nadchodzących dekadach.

Pokój

Nasza zdolność dostrzegania wzajemnie powiązanej natury sprawiedliwości społecznej i środowiskowej oferuje ważne wprowadzenie do dyskusji na temat pokoju. Rzeczywiście, zrównoważony rozwój i pokój mogą być postrzegane jako nierozdzielnie ze sobą powiązane, ponieważ kwestie zrównoważonego rozwoju mogą prowadzić do wyzwań dla pokoju i odwrotnie. Pomimo trudności w ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych między środowiskiem a konfliktem, badacze starają się w pełni zrozumieć potencjalną rolę wyzwań środowiskowych w wyzwaniach dla pokoju. Libiszewski cytuje Environment and Conflicts Project definiujący konflikty środowiskowe jako te, które „... manifestują się jako konflikty polityczne, społeczne, ekonomiczne, etniczne, religijne lub terytorialne lub konflikty dotyczące zasobów lub interesów narodowych lub jakiegokolwiek inny rodzaj konfliktu. Są to tradycyjne konflikty wywołane degradacją środowiska”. Niektóre badania udokumentowały rolę, jaką konflikty często skutkujące migracją ludności mają na środowisko, szczególnie w Afryce Zachodniej. Amster (2014) przedstawia jednak bardziej pozytywny pogląd, wierząc, że w miarę jak potrzeba więcej adaptacji, aby przetrwać zmianę klimatu, społeczeństwa mogą znaleźć nowe i bardziej horyzontalne sposoby współpracy w celu budowania zarówno pokojowych, jak i zrównoważonych społeczności. Nakazuje nam „wspólne formułowanie i wdrażanie sposobu bycia na świecie, który nie czyni nas wrogami dla siebie nawzajem i równowagi życia na planecie” (s. 478). Być może nadzieja Amstera znajduje odzwierciedlenie w globalnym ruchu, udokumentowanym przez Hawkena (2008), omówionym powyżej. Amster i Hawken nie są jedynymi, którzy zwracają uwagę na pozytywny ruch, który się rozwija. Świat staje się coraz bardziej pokojowy, szczególnie od czasu dwóch wojen światowych, z 40% spadkiem liczby konfliktów zbrojnych od 1992 r. (Institute for Economics and Peace, 2014). Nie oznacza to jednak, że na świecie zmniejsza się przemoc. Na całym świecie nastąpił gwałtowny wzrost liczby ataków terrorystycznych, a wiele krajów ma rosnący wskaźnik zabójstw (Institute for Economics and Peace, 2014). Te statystyki mogą nas zachęcić do zastanowienia się, czy jesteśmy bliżej osiągnięcia pokoju, jeśli przemoc nie maleje, a jedynie się zmienia. Jednak pomimo historycznej i współczesnej skłonności społeczeństwa do przemocy i konfliktów istnieją przekonujące dowody na to, że ludzkość jest w rzeczywistości lepiej przygotowana do pokoju niż do przemocy. W rzeczywistości Chenoweth i Stephan odkryli, że ruchy oporu bez przemocy są ponad dwukrotnie skuteczniejsze niż ruchy przemocy w dokonywaniu zmian społecznych. Dyskusje na temat przyszłej edukacji przywódczej i rozwoju muszą odejść od tradycji skupiania się wyłącznie na zarządzaniu konfliktami, aby uwzględnić zrozumienie i docenienie tworzenia pokoju. Istnieje wiele definicji i rozumienia pokoju zarówno w literaturze akademickiej, jak i w praktyce. Jedną z najbardziej znaczących i jasnych definicji pokoju pochodzi od Galtunga, który omawia dwa rodzaje pokoju: pozytywny i negatywny. To właśnie te rozróżnienia między pokojem pozytywnym i negatywnym kształtują obecnie i informują dziedzinę studiów nad pokojem. Pokój pozytywny to taki, który jest budowany na pozytywnych relacjach i interakcjach całego społeczeństwa ludzkiego. Są to warunki strukturalne, które służą rozwijaniu świata jako miejsca zbudowanego na pozytywnych interakcjach i zaangażowaniu. Z drugiej strony pokój negatywny to skupienie się na redukcji przemocy lub wysiłkach na rzecz rozwiązania bieżących problemów konfliktów i niezgody. Pod wieloma względami istotne jest skupienie się zarówno na budowaniu struktur i praktyk, które zaszczepiają pozytywny pokój w naszym społeczeństwie, jak i na rozwiązywaniu problemów, które prowadzą do przemocy i konfliktów, tak jak istnieją one obecnie. Ta dwoistość w skalach czasowych widoczna na arenie pokoju może bardzo dobrze występować w większości niegodziwych problemów; z pewnością występuje w przypadku zrównoważonego rozwoju. Złożone wyzwania wymagają zarówno natychmiastowych odpowiedzi, jak

i długoterminowych zmian systemowych, a skuteczni liderzy muszą mieć rozwiniętą zdolność do działania w obu jednocześnie. Dlatego logiczne jest, że rozwijając liderów przyszłości, musimy skupić się na tej dualności i określić, w jaki sposób możemy rozwiązać istniejące problemy przemocy, jednocześnie tworząc przestrzeń dla obecnych i przyszłych pokojowych relacji społecznych i instytucjonalnych. W ciągu ostatnich 20 lat badacze zaczęli badać wysiłki liderów zaangażowanych w pracę na rzecz zarówno pozytywnego, jak i negatywnego pokoju. Ci, którzy do tej pory badali to zjawisko, mieli tendencję do skupiania się na poszczególnych liderach i ich rolach w rozwijaniu pokojowych organizacji, narodów i społeczeństw. Jednak niektórzy obecnie przedstawiają szersze argumenty na temat koncepcji przywództwa pokojowego, a nie poszczególnych liderów pokoju. Najczęstszymi przykładami w literaturze są te, które omawiają pracę negatywnego pokoju lub liderów, którzy pracują nad zwalczaniem przemocy i konfliktów. Duża część tej literatury wskazuje na cechy i praktyki ucieleśnione przez liderów, którzy pracują nad minimalizacją przemocy i konfliktów. Kilku autorów omawia jednak pozytywne aspekty przywództwa pokojowego. Global PeaceWorks również koncentruje się na liderach, ale koncentruje swój model przywództwa na patrzeniu do wewnątrz, budowaniu zaufania, służeniu innym, tworzeniu przyszłości i modelowaniu pokoju. Inni autorzy piszący o pozytywnym przywództwie pokojowym omawiają przejście od skupienia się na indywidualnym liderze do szerszego, bardziej inkluzywnego skupienia się na przywództwie w celu budowania pokojowych społeczności, co obejmuje wykorzystywanie dialogu, przywództwa partycypacyjnego, wzmocnienia pozycji i włączenia kobiet. Istnieje jednak potrzeba, aby teraz pomyśleć o przywództwie pokojowym, które łączy przepaść między pokojem negatywnym i pozytywnym, ponieważ w przewidywalnej przyszłości przywództwo będzie musiało włączyć pracę na rzecz obu form pokoju. Sarsar rozpoczyna tę pracę od sugestii, że liderzy mają tendencję do faworyzowania pracy w jednej domenie nad drugą, a prawdziwe ruchy pokojowe przyjmowałyby liderów z obu segmentów pracujących razem. Być może celem nie jest branie liderów z każdego ruchu i łączenie ich razem, ale rozwijanie przywództwa pokojowego, które obejmuje pracę zarówno w pokoju pozytywnym, jak i negatywnym jako sposób na zarządzanie dualizmem inherentnym w tych niegodziwych problemach. Aby stworzyć te złożone i wieloaspektowe systemy przywództwa, musimy zrozumieć, odpowiedzieć na i rzeczywiście aktywnie kształtować pojawiające się pojęcia przywództwa, aby objąć nowe możliwości tworzenia pokoju w obu formach. McIntyre Miller i Green mają na celu to zrobić w swojej nowej integralnej perspektywie przywództwa pokojowego. Zbudowane z naciskiem na przywództwo pokojowe wokół integralnej teorii Wilbera, ramy te przyglądają się przecięciom pracy wewnętrznej, teorii i procesów, społeczności i praktyk oraz globalności dziedziny przywództwa pokojowego. Skuteczne przywództwo w ciągu najbliższych kilku dekad musi jednocześnie działać na rzecz zrównoważonego rozwoju i pokoju. Zrównoważony rozwój pozwala nam przyjąć długoterminowe perspektywy i rozpoznać rolę, jaką odgrywamy w szerszych systemach naturalnych. Pokój pozwala nam przewyżżyć podziały kulturowe i społeczne, jednocześnie zajmując się kwestiami sprawiedliwości i równości. Oba wymagają znajomości systemów i autentycznej orientacji na uczenie się przez całe życie zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zbiorowym. Pielęgnowane przez skuteczną edukację i rozwój przywódczy, te nowe sposoby poznania pozwalają nam skutecznie kształtować świat, który chcemy stworzyć.

Emerging Leadership Discourse

Nasze rany są głębokie, jak stare złe nawyki. Jest wiele rzeczy, o których musimy zapomnieć. Jest również wiele rzeczy, o których musimy pamiętać. Przede wszystkim musimy pamiętać o przyszłości. Ausubel

Odchodząc od modeli dowodzenia i kontroli oraz bohatera-lidera z przeszłości, nowsze sposoby konceptualizacji przywództwa, takie jak te przedstawione przez Dratha, Heifetza, Satterwhite'a,

Scharmera , Scharmera i Kaufera, Senge'a ,Senge'a, Smitha, Kruschwitza, Laura i Schleya , Westerna , Wheatleya i Wilbera podkreślają znaczenie wzajemnych powiązań, poszerzania sfer zainteresowania, budowania zdolności systemowych i postrzegania naszych społeczności i organizacji, w których funkcjonujemy, jako żywych, dynamicznych systemów. Te tematy nie są zupełnie nowe w literaturze poświęconej przywództwu; rzeczywiście, od kilku dekad inspirowały one prace naukowców, być może najbardziej wyraziście wyrażone w książce Petera Senge The Fifth Discipline (1990) jako model organizacji uczących się przyszłości. Jednak ich wpływ na kształtowanie naszego podejścia do edukacji przywódczej, rozwoju przywódców i naszego przygotowania na przyszłość nadal się rozwija. Te pojawiające się dyskursy przywódcze zmieniają sposób, w jaki myślimy o przywództwie, aby zająć się trudnymi problemami, które są teraz tak mocno osadzone w naszym codziennym życiu. Heifetz opisuje przywództwo jako generowanie „nowych norm kulturowych, które pozwalają ludziom sprostać ciągłemu strumieniowi adaptacyjnych wyzwań, realiów i nacisków”, a następnie stwierdza, że „... przywództwo rozwija zdolność adaptacyjną organizacji lub społeczności” . Heifetz sugeruje, że przywództwo jest właściwością systemów społecznych, które przyciągają coraz więcej uczestników i zajmują się zbiorowymi wyzwaniami. Drath twierdzi, że „skuteczność przywództwa jest bardziej związana z dzieleniem się znaczeniem w społeczności niż z jakimkolwiek konkretnym stylem lub podejściem do przywództwa” . Dlatego twierdzimy, że skuteczne przywództwo to takie, które pomaga społecznościom i organizacjom nadawać znaczenie i skutecznie dostosowywać się do złożonych wyzwań adaptacyjnych lub trudnych problemów, takich jak zrównoważony rozwój i pokój. Senge oraz inni integrują myślenie systemowe i obejmują sieć relacji obecnych w organizacji i otaczającym ją środowisku, jednocześnie wprowadzając koncepcję obywatelstwa systemowego charakteryzującą się trzema zdolnościami uczenia się dla zmiany systemowej: widzeniem systemów, współpracą ponad granicami i tworzeniem pożądaných przyszłości. Wheatley obejmuje myślenie systemowe, ucząc się lekcji chaosu i złożoności poprzez badanie świata przyrody. Twierdzi, że ważne jest, abyśmy przyjęli naturalny przepływ, który istnieje w naszych organizacjach i spojrzeli poza siebie, aby zrozumieć, że jesteśmy częścią większego systemu, w którym musimy uczestniczyć, aby odnieść sukces. Western obserwuje pojawienie się nowego paradygmatu eko-lidera, który koncentruje się na rozproszonych liderach pracujących w sieciach organizacji i większych systemach. Kiedy wychodzimy z „heroicznej” ery przywództwa, odkrywamy, że przywództwo nie należy już do jednej osoby lub jednego podmiotu. Satterwhite oferuje wyłaniający się model przywództwa, który czerpie z pewnych zasad biologicznych, głębokiej ekologii i perspektywy przywództwa złożoności. Sugeruje, że wszyscy jesteśmy nierozdzielnie związani i osadzeni w większych systemach naturalnych, koniecznie poszerzając „krąg opieki”, który liderzy muszą rozwijać i podkreślając zdolność do inteligencji systemowej, którą należy pielęgnować. Satterwhite napisał, że „liderzy pomagają nadać sens wyzwaniom adaptacyjnym”; innymi słowy, liderzy pomagają nam zrozumieć i reagować na trudne problemy, zwracając jednocześnie uwagę na naszą rolę w wielu złożonych systemach. Być może żadna powstająca teoria nie próbuje lepiej połączyć wszystkich tych elementów niż integralna teoria Wilbera . Łącząc pracę wewnątrz i na zewnątrz z pracą w sferze indywidualnej i zbiorowej, Wilber kreśli ramy, które pozwolą nam w pełni zrozumieć złożoność naszych czasów. Łącznie ci autorzy mogą informować o zastosowanych wysiłkach w zakresie zrównoważonego rozwoju i przywództwa pokojowego. Niezbędne dla tej pracy jest wspólne tworzenie znaczenia wokół złożonych problemów, obejmowanie rozproszonego przywództwa na wszystkich poziomach organizacyjnych i zrozumienie interakcji między filozofiami antropocentrycznymi i ekocentrycznymi. Dzięki temu zaczynamy akceptować, że złożoność pracy, którą wykonujemy, aby rozwiązać te niegodziwe problemy, wymaga od nas opracowania innowacyjnych, pojawiających się i przekraczających granice podejść. Scharmer oferuje pewne wskazówki, z których możemy skorzystać, aby określić, jak najlepiej iść naprzód w ciągu następnych 25 lat, dążąc do lepszego zrozumienia przywództwa, które pomaga sprostać złożonym wyzwaniom świata, w szczególności zrównoważonemu rozwojowi i pokojowi. Scharmer uważa, że znajdujemy się na skraju

indywidualnej i zbiorowej transformacyjnej zmiany i musimy przełamać wzorce przeszłości, aby dostroić się do naszego najwyższego potencjału. Ponadto Scharmer i Kaufer sugerują, że główne linie uskoków, które definiują geografie relacji międzyludzkich, „zbiorowe ciało społeczno-ekonomiczne”, można rozumieć w kategoriach trzech podstawowych relacji: „(1) nasza relacja z naturą i naszą planetą; (2) nasza relacja ze sobą nawzajem; i (3) nasza relacja z samym sobą”. Jeśli jedno z głównych wyzwań przywództwa można zdefiniować jako uzdrowienie tych trzech relacji, wierzymy, że soczewki pokoju i zrównoważonego rozwoju oraz lekcje, których nas one uczą będą centralne dla tej pracy. Te pojawiające się dyskursy przywódcze zapoczątkowały naszą ścieżkę wyjścia poza nasze teorie przywództwa (tj. wzorce) z przeszłości. W pozostałej części tego rozdziału będziemy marzyć o przyszłości edukacji i rozwoju przywódców, używając soczewki podwójnych niegodziwych problemów zrównoważonego rozwoju i pokoju.

Zmiana paradygmatu w edukacji i rozwoju przywództwa

Musimy być przygotowani na kwestionowanie każdego aspektu starego paradygmatu. Ostatecznie nie będziemy musieli porzucać wszystkich naszych starych koncepcji i idei, ale zanim się zorientujemy, musimy być gotowi kwestionować wszystko. Capra i Luisi

Wierzymy, że wyłaniające się dyskursy przywódcze, odpowiadające na globalne wyzwania, takie jak zrównoważony rozwój i pokój, zdefiniują na nowo sposób myślenia, nauczania i praktykowania przywództwa w przyszłości. Shriberg przekonująco argumentuje, że „umiejętności przywódcze wymagane do zrównoważonego rozwoju ściśle odzwierciedlają umiejętności potrzebne do stawienia czoła innym głównym wyzwaniom XXI wieku”. Kontynuuje, argumentując, że „ta zmiana jest konieczna nie tylko dlatego, że byłaby dobra dla planety, a zatem dla kapitału naturalnego, który leży u podstaw wszelkiego bogactwa, ale również dlatego, że ta forma przywództwa stworzyłaby zasadniczo inne i lepiej funkcjonujące organizacje”. Rzeczywiście, sugerujemy, że waluta trudnych problemów (zrównoważony rozwój i pokój, razem) nie tylko stanie się centralnym elementem edukacji i rozwoju przywództwa, ale że już rodzą fundamentalnie różne sposoby pojmowania tego, czym jest udane przywództwo i że będzie to miało transformacyjny wpływ na koncepcję, strukturę i funkcję organizacji ludzkich. Wkraczając w rozwijającą się przyszłość, która wymaga nowych form przywództwa, perspektywy omówione tutaj mogą informować o naszym podejściu do przygotowania i edukacji przywódczej, tak jak poprzednie teorie informowały o przygotowaniu przywódczym swoich czasów. Te pojawiające się konstrukcje przywództwa błagają nas, abyśmy działali z poziomu świadomości, który postrzega świat jako dynamiczny i współzależny system społeczności i organizacji, na który wszyscy będziemy mieć wpływ, jednak dominującym przesłaniem w edukacji i rozwoju przywództwa jest nadal rozwój umiejętności, struktura i wpływ pozycji. Budujemy organizacje, aby bronić się przed chaosem i zmianami, jednak to nasza zdolność do radzenia sobie z tymi niepewnościami i istnienia w nich uczyni nas odpornymi i zdolnymi do reagowania na trudne problemy, z którymi się mierzymy. Dominujące koncepcje przywództwa polegają na tym, że lider „... tworzy stabilność i kontrolę, [z obawy, że] bez ludzkiej interwencji nie ma nadziei na porządek... [ale] gdy coraz bardziej rozpaczliwie trzymamy się tych fałszywych przekonań, niszczyliśmy naszą zdolność do reagowania na główne wyzwania tych czasów”. Musimy zatem wyjść poza stare pojęcia edukacji i rozwoju przywództwa na rzecz podejścia, które podkreśla kształtowanie światopoglądu, większą świadomość siebie i systemów oraz pielęgnowanie głębokiego szacunku dla wszelkiego życia. Jak radzi Scharmer, musimy uwolnić się od poprzednich sposobów myślenia, aby znaleźć nowe teorie i praktyki z przyszłości, gdy się pojawi. Ważne jest, aby edukacja i rozwój przywództwa nadal ewoluowały w zgodzie z niegodziwymi problemami kształtującymi naszą wspólną przyszłość. Chociaż zakres tych problemów jest globalny, nasza zdolność do konfrontacji z nimi i rozwiązywania ich zaczyna się od jednostek i zaangażowanych społeczności. Postulując, jak kształcić i wyposażać przywództwo na przyszłość, warto rozważyć dwa

ważne pytania dotyczące przywództwa i adaptacyjnego uczenia się w dzisiejszym świecie: „Co będzie ważne wiedzieć o obywatelstwie w dwudziestym pierwszym wieku? [I] czy przygotowujemy ludzi do świata, którego już nie będzie?”. Odpowiedź na te pytania zaczyna się od procesu nadawania znaczenia, wysiłku, który według Dratha jest nierozdzielnie związany z praktyką i zrozumieniem skutecznego przywództwa. „Istnieje ogromna potrzeba”, twierdzi Daloz Parks, „zrozumienia i praktyki rozwoju człowieka, która przygotowuje ludzi do zostania obywatelami-liderami... do uczestnictwa w odkrywaniu i tworzeniu odpowiedzi na wyzwania zarówno nowe, jak i stare”. W naszej wspólnej przyszłości nowe modele edukacji i rozwoju przywództwa będą konieczne, aby przygotować naszych przyszłych obywateli-liderów do rozpoczęcia rozwiązywania typów problemów, które zidentyfikował Daloz Parks i tych, które uznaliśmy za poważne problemy. Celem edukacji przywódczej jest „rozszerzenie zdolności osoby do skutecznego pełnienia ról i procesów przywódczych” i powinno być ono oparte na modelach mentalnych, które charakteryzują pojawiającego się ducha czasu przywództwa. Przemysłowe pojęcia przywództwa dotyczyły przede wszystkim zorientowania na zadania lub relacje w organizacji, a zatem rozwijanie namacalnych umiejętności, które promowały wydajność zadań i skuteczność relacji, było równoznaczne ze skutecznym przywództwem. W miarę zmian kontekstu przywództwa, edukacja i rozwój przywództwa muszą ewoluować, aby sprostać dynamicznym wymaganiom przywództwa i jego zamierzonym rezultatom. W przyszłości zdefiniowanej przez podstawowe kwestie zrównoważonego rozwoju i pokoju, skuteczność w przywództwie musi obejmować zdolność postrzegania i przestrzegania długich harmonogramów, rzucania sobie wyzwań, aby myśleć ekocentrycznie, radzenia sobie z trudnymi dualnościami i współtworzenia przyszłości. Przywództwo, zgodnie z definicją teorii pojawiających się w tym rozdziale, nie należy do jednej osoby lub stanowiska, ale do systemu społecznego lub organizacji; dlatego edukacja i rozwój przywództwa nie są istotne tylko dla wybranych, ale raczej krytyczne dla każdej osoby lub grupy, która stara się przyczynić do wspólnego celu lub dąży do lepszej przyszłości jako aktywny członek społeczności. Kiedy społeczności przywódcze angażują się w tworzenie znaczenia, tworzy to poczucie własności dla tych, którzy muszą się dostosować i reagować na złożone problemy. Jak nalegają Senge i Wheatley, postrzeganie systemów, współpraca ponad granicami i badanie świata przyrody w celu znalezienia inspiracji będą kluczowymi elementami przyszłości edukacji i rozwoju przywódców. Formalna edukacja przywódcza ma na celu wykształcenie jednostek o zdolności do zaangażowanego i świadomego obywatelstwa systemowego, przy jednoczesnym położeniu ważnego, ale ograniczonego nacisku na rozwój określonego zestawu umiejętności. Możliwości rozwoju poznawczego, afektywnego i behawioralnego wspólnie budują zdolność przywódczą jednostki, która obejmuje potencjał do celowego stosowania umiejętności, ale być może co ważniejsze, odnosi się do rozszerzenia poczucia własnej wartości poprzez bardziej holistyczną, obejmującą definicję, która obejmuje kontekst i połączenie ze społecznością. Pedagogiki, które wymagają od uczestników rozwijania nowych sposobów rozumienia przywództwa, będą na czele rozwijania zdolności jednostek do rozwiązywania problemów zrównoważonego rozwoju i pokoju. Praktyki pedagogiczne, takie jak uczenie się przez doświadczenie, uczenie się zespołowe, edukacja rówieśnicza, dyskusje społeczno-kulturowe, uczenie się przez służbę i praktyka kontemplacyjna, tworzą potężne środowiska uczenia się i przekształcają przestarzałe pojęcia przywództwa, które już nam nie służą. Możliwości dialogu i interakcji grupowych, które wystawiają uczestników na różne perspektywy i przeżywane realia, mogą zapewnić głębsze zrozumienie złożoności naszego świata i natury życia i pracy w organizacjach. Wyzwania zrównoważonego rozwoju i pokoju wymagają zrozumienia przywództwa, które uznaje taką złożoność i toleruje dysonans poznawczy. Wiele programów edukacji przywódczej w szkolnictwie wyższym zachęca lub wymaga studiów za granicą lub doświadczeń w służbie społecznej mających na celu zapewnienie szerszej perspektywy, większej empatii i docenienia odmienności, ale nadal można zrobić więcej. Utrzymywanie tej odmienności i „inności” odnajdywanych w doświadczeniach zewnętrznych pozwala na iluzję dystansu; dialog i dzielenie się perspektywami w organizacjach i społecznościach jest niezbędnym do odkrycia

złożoności doświadczeń życiowych, które są wokół nas. Przywództwo na tej nowej arenie będzie również wymagało zaangażowania i zrozumienia pojawiających się teorii omawianych tu: tych, które nakłaniają nas do działania z poziomu świadomości, który postrzega świat jako dynamiczny i współzależny system, za który wszyscy jesteśmy odpowiedzialni. W rzeczywistości uważamy, że do 2050 r. wiele paradygmatów współczesnego życia w pełni zakończy dramatyczne zmiany, które już się rozpoczęły, przyczyniając się do tego nowego kontekstu dla przywództwa. Te zmiany paradygmatów ta zmiana zbiorowej świadomości będzie dalej kształtować wszystkie aspekty naszego życia. W Tabeli 1 rozważyliśmy potencjalne trajektorie dla wielu z tych zmian paradygmatów.

Orientation	Established/Predominant Paradigms	Emerging (or Re-Emerging) Paradigms
Business	Profit	Triple bottom line; B-corp; social responsibility
Causality	Linearity	Nonlinearity
Civic power	Government and business	Community, government, NGO, and business collaboration
Conception of life	Life as a human-dominated hierarchy	Web of life is interdependent (life creates conditions for life)
Design	Mechanistic	Biomimicry; cradle to cradle
Economy	Growth	Stability and equity
Education	Knowledge retention	Systems and emotional intelligence
Energy sources	Fossil fuels	Renewables (solar and wind)
Food production	Monocropping	Organic
Leadership	Characteristics of the individual	Capacity of the system
Peace	Negative peace	Positive and negative peace
Problem solving	Reactive problem solving and risk avoidance	Creating desired futures
Relationship with nature	We stand apart from nature	We stand as part of nature
Time	Today, tomorrow, and the financial quarter	Multi-generational and deep time
Values focus	What needs to change	What we choose to conserve (allowing all else to shift)
Worldview – collective	Anthropocentric	Integrating anthropocentric and ecocentric perspectives
Worldview – individual	Egocentric/idiocentric	Allocentric

Chociaż eksploracja każdej zmiany wykracza poza zakres, wielu znakomitych naukowców i praktyków, których motywacją jest zaangażowanie w kształtowanie bardziej pokojowego i zrównoważonego świata, posuwa naprzód te transformacje. Wierzmy, że badanie teorii i praktyki przywództwa z perspektywy zrównoważonego rozwoju i pokoju zapewni wgląd w zmiany paradygmatów wymienione w Tabeli 1 i je nakarmi. Następne 25 lat wymaga od nas przyjęcia przepływu i pojawiających się cech pracy zarówno w zrównoważonym rozwoju, jak i pokoju, oraz uznania powiązań każdego z nich, aby zapewnić przestrzeń dla pracy zbiorowej i przełomowego rozwiązywania problemów. Aby to zrobić, musimy porzucić stare pojęcia przywództwa i struktury organizacyjnej i skupić się na przyszłości, która wyłania się po głębokiej refleksji, wyczuciu i prawdziwym zrozumieniu otaczających nas systemów

ludzkich i naturalnych. Podczas gdy podejścia do edukacji i rozwoju przywództwa posunęły się w tym kierunku w ostatnich latach, głębsza zmiana, która zapewni większe odzwierciedlenie naszych powiązanych systemów, jest niezbędna, aby sprostać trudnym problemom zrównoważonego rozwoju, pokoju i innym wyzwaniom, które kształtują nasz obecny i przyszły świat. Taka zmiana prawdopodobnie będzie postępowała na wielu wektorach i na różne sposoby, gdy będziemy rozwiązywać nasze zbiorowe, trudne problemy. Ausubel, odnosząc się do prac Davida Orra na temat ekologicznej piśmienności, pisze: „Cała edukacja ostatecznie dotyczy tego, jak mamy żyć w tym współzależnym świecie”. Rolą naukowców i praktyków przywództwa będzie dalsza refleksja nad tymi pojęciami wyłaniającego się przywództwa dla zrównoważonego rozwoju i pokoju oraz znalezienie unikalnych sposobów, aby zapewnić, że edukacja i rozwój przywództwa skutecznie spełniają potrzeby, cele i oczekiwania przyszłości, gdy się pojawi. Przyszłość wydaje się nam obca. Różni się od przeszłości przede wszystkim tym, że sama Ziemia jest odpowiednią jednostką, za pomocą której można ująć i zmierzyć tę przyszłość. Rozróżniające kwestie, które kształtują przyszłość, są zasadniczo globalne. Należymy do jednej nieuniknionej sieci wzajemności: wzajemności ekosystemów; wzajemności swobodniejszego przepływu informacji, idei, ludzi, kapitału, towarów i usług; oraz wzajemności pokoju i bezpieczeństwa. Jesteśmy rzeczywiście połączeni jedną tkanką przeznaczenia na planecie Ziemia.

Przywództwo 2050: Wezwanie do przejścia od rozumu prywatnego do społecznego: obudź się, wytrzeźwiej i zapytaj

Praktyka to postępowanie i działanie w solidarności. Solidarność... jest decydującym warunkiem i podstawą wszelkiego rozumu społecznego. Istnieje powiedzenie Heraklita, filozofa „płaczącego”: Logos jest wspólny dla wszystkich, ale ludzie zachowują się tak, jakby każdy miał prywatny rozum. Czy tak musi pozostać? Gadamer

Problem: Dominacja prywatnego rozumu

Blisko 35 lat temu Gadamer niepokojąco doszedł do wniosku, że konsekwencje naszego niepowodzenia w działaniu w oparciu o rozum społeczny nie różnią się od obserwacji Heraklita (ok. 540–475 p.n.e.) z jego czasów. W swoim drugim fragmencie Heraklit sugeruje, że zachowywanie się tak, jakby każdy miał prywatny rozum, oznacza życie tak, jakby było ono oderwane od tego, co wspólne dla wszystkich (logos). Choć Heraklit nie przedstawia nam swojej oceny konsekwencji działania zgodnie z własnym rozumem, możemy dostrzec zarys tego tragicznego wyboru w wierszu napisanym ponad pięćdziesiąt lat temu przez Kinneya .

Sześciu mężczyzn, uwięzionych w sytuacji losowej,

W ponurym i przenikliwym zimnie.

Każdy z nich posiadał kawałek drewna,

Tak przynajmniej głosi historia.

Ich dogasający ogień potrzebował drewna.

Pierwszy mężczyzna trzymał się za plecami, gdyż z twarzy wokół ognia zauważył, że jedna była czarna.

Drugi mężczyzna, patrząc w drugą stronę, zobaczył kogoś, kto nie należał do jego kościoła,

I nie mógł się zmusić, by dać ogniowi swój kawałek drewna brzoźowego.

Trzeci mężczyzna, siedzący w podartych ubraniach,

Zapiął kołnierzyk: „Dlaczego jego drewno miałoby być wykorzystane do ogrzewania próżniaczych bogaczy?”

Bogacz siedział i myślał o całym bogactwie, jakie miał w zanadru,

I jak zatrzymać to, co zarobił na leniwych, niezaradnych biedakach.

Twarz czarnego mężczyzny mówiła o zemście,

Gdy ogień zniknął z pola widzenia.

Wszystko, co widział w swoim kawałku drewna, to szansa, by zrobić na złość białemu. Ostatni człowiek z tej opuszczonej grupy nie zrobił nic poza zyskiem,

Dając tylko tym, którzy dawali, tak grał w tę grę.

Ich kłody trzymane mocno w ludzkich rękach były dowodem ludzkiego grzechu,

Nie umarli z zimna na zewnątrz,

Umarli z zimna wewnątrz.

Pięć dekad później prywatny rozum nadal karmi nasze uprzedzenia rasowe , przekonania religijne, które dziel, stereotypy , złośliwość i zemstę wyrażaną poprzez przemoc, terroryzm, ludobójstwo i czystki etniczne . Podczas gdy nasz dogasający ogień potrzebuje drewna, te negatywne przekonania i praktyki nadal przyczyniają się do jednego tragicznego rezultatu: ludzkość nadal umiera z zimna w środku. Jak pyta Gadamer , „Czy musi tak pozostać?” Jeśli społeczna fragmentacja i odłączenie nie będą naszym zbiorowym losem w przyszłości, to co konkretnie mogą zrobić przyszli liderzy, aby stawić czoła temu wyzwaniu? To pytanie nabiera znaczenia i pilności, gdy patrzymy w stronę roku 2050 i wielu wyzwań, przed którymi stoi świat. Niezależnie od konkretnego problemu, problem racjonalności pozostaje niezmienny. Dalsze reagowanie, na podstawie prywatnego rozumu, na nowe i odmienne wyzwania w naszym nowoczesnym i postmodernistycznym świecie doprowadzi jedynie do katastrofy. Zbyt wielu z nas żyje swoim życiem w prywatnej historii, która choreografuje taniec naszego życia. Możliwe są alternatywne historie. Możemy dać sobie siłę do współtworzenia nowych historii. Pytania, które się pojawiają, obejmują: „Co powstrzymuje nas przed tworzeniem tych nowych historii” i „Co trzyma nas uwięzionych w naszych starych historiach?” Gdy patrzymy w przyszłość, co powinni zrobić liderzy, aby stworzyć warunki dla nowych historii? Te pytania definiują problem, kontekst i cel tej sekcji.

Bariery w tworzeniu nowych historii

George i Heifetz sugerują, że nie ma prostych odpowiedzi. Jednak, jak pisze George, „nie powinno nas to powstrzymywać od mówienia o nich”. W wywiadzie dla Fast Company Heifetz przypomina nam o niebezpieczeństwie, z jakim mierzą się jednostki (liderzy czy nie), które odważnie decydują się podjąć wyzwanie stawienia czoła złożonym adaptacyjnym wyzwaniom społecznym naszych czasów, i przyznaje, że ich wysiłki „wygenerują opór i ból [ponieważ]... ludzie boją się... że będą musieli zrezygnować z czegoś, z czym czują się komfortowo” . Mogą się również spodziewać „marginalizacji, odwrócenia uwagi, ataków (i) uwiedzenia” . Wystarczy obejrzeć wieczorne wiadomości, aby zobaczyć przykłady tego każdego dnia.

Praca przyszłych liderów

Heifetz zauważa, że przyszli liderzy, praktykujący adaptacyjne przywództwo, będą wzywani do celowego skupienia się na „wpływności na społeczność, aby stawiła czoła swoim problemom” i „mobilizowaniu ludzi w kierunku jakiegoś wspólnego celu, celu, który istnieje poza [własnymi]

indywidualnymi ambicjami". Ta praca przywódcza wyraźnie różni się od konwencjonalnych modeli przywództwa skoncentrowanych na liderze lub ego. W świecie skoncentrowanym na liderze „przywództwo oznacza wpływanie na społeczność, aby podążała za wizją lidera”. W świecie skoncentrowanym na liderze, jeśli sprawy nie idą zgodnie z planem, obwinia się lidera. Ale jeśli rolą lidera jest wpływanie na społeczność, aby stawiała czoła swoim własnym problemom i poczyniła postępy, wówczas każdy przyjmuje odpowiedzialność. Jak więc liderzy podchodzą do tej nowej pracy? W wywiadzie dla Jeny McGregor w Washington Post, Vielmetter i Sell mówią o „jak” tej nowej pracy poprzez swój altrocentryczny model przywództwa. „‘Altrocentryczny’ oznacza skupienie się na innych. Taki lider nie stawia siebie w samym centrum. Wie, że musi słuchać innych ludzi. Wie, że musi być intelektualnie ciekawy i emocjonalnie otwarty. Wie, że potrzebuje empatii, aby wykonać zadanie, a nie tylko po to, aby być dobrym człowiekiem”. W kontekście dominacji prywatnego rozumu, Heifetz oraz Vielmetter i Sell oferują nam krytyczną formułę „co” i „jak” pracy przyszłych liderów. Aby odpowiedzieć na „co”, przyszli liderzy będą wezwani do wpływania na społeczność i rzucania jej wyzwań, aby zajęła się trudnymi problemami myślenia i zachowania prywatnego rozumu, które nadal przyczyniają się do fragmentacji społecznej, a nie jedności (prawdziwej solidarności). Są wzywani do czynienia postępów w zadaniu działania na podstawie rozumu społecznego. Przyszli liderzy odpowiedzą na pytanie „jak”, będąc intelektualnie ciekawymi, emocjonalnie otwartymi, skupiając się na innych i słuchając empatycznie. Dla Heifetza sukces „co” i „jak” wymagałby, aby przyszli liderzy byli przygotowani na dwa sposoby. Po pierwsze, zgodnie z koncepcją Schöna „refleksja w działaniu” przyszli liderzy musieliby być wyposażeni w zdolność do angażowania się w „praktyczną orientację, aby [oni] mogli oceniać wydarzenia i działania w toku, bez czekania na wyniki”. Ta praktyczna refleksja w działaniu jest zdolnością dotarcia do sedna tego, co dzieje się w procesach doświadczającego, podejmowaniu decyzji i uczuciach w czasie wydarzenia lub interakcji. Po drugie, oprócz ciekawości intelektualnej i otwartości emocjonalnej, Heifetz sugeruje również, że przyszli liderzy będą potrzebowali „gubernatora”, który pokieruje ich „tendencjami do stawiania się aroganckimi i wyniosłymi w (ich) wizjach”, w tym pokusą „ucieczki od surowej rzeczywistości i codzienności przywództwa”.

Łączenie się z przeszłością: Odnowione wezwanie do praktycznej mądrości

„Co” i „jak”, które przypisuje się pracy przyszłych liderów, jak opisano powyżej, nie są całkowicie nowe. Ten tok myślenia został już uchwycony w pojęciu praktycznej mądrości lub fronesis Arystotelesa, z zasadniczą różnicą. W swojej książce *Etyka nikomachejska* Arystoteles definiuje praktyczną orientację i mądrość fronetycznych liderów jako integrację pięciu krytycznych elementów. Fronetyczni liderzy (a) stawiają sobie odległe cele i (b) czynią je rzeczywistymi poprzez oświecone wybory. Ich oświecone wybory są rządzone przez (c) sprawiedliwe rozważania, (d) podporządkowanie siebie wspólnym celom i (e) trzymanie się wiążących norm. Dla Arystotelesa celowa integracja i zarządzanie wszystkimi pięcioma elementami jest przykładem praktycznej mądrości i tego, co oznacza działanie w oparciu o rozum społeczny. W istocie „mądrość praktyczna (jest) uzasadnionym i prawdziwym stanem zdolności do działania w odniesieniu do dobra człowieka... mądrość praktyczna jest cnotą...” . Dla Arystotelesa cnota jest ludzką dyspozycją do dobrego działania. Zatem mądrość praktyczna jest zdolnością do dobrego działania w odniesieniu do dobra człowieka. To właśnie tutaj widzimy podobieństwa i różnice między pojęciami przywództwa Arystotelesa, Heifetza a Vielmettera i Sella. Podobieństwo między wszystkimi trzema typami liderów polega na tym, że nie stawiają siebie w centrum. Jednak w przeciwieństwie do skupienia się na altrocentrycznych liderach Vielmettera i Sella, „inny”, którego wyobrażają sobie Arystoteles i Heifetz, jest czymś więcej niż „interakcyjnym innym”. Dla Arystotelesa i Heifetza „inny” obejmuje i wykracza poza skupianie się na rzeczywistych innych. Z perspektywy działania na podstawie rozumu społecznego, Arystoteles i Heifetz mogą być postrzegani jako wprowadzający trzeciego rozmówcę. Dla nich, celowe poszanowanie dobra ludzkiego, a nie innego

interakcyjnego, jest trzecim rozmówcą, który działa jako zarządca i przewodnik dla przywódców fronetycznych. W ten sposób możemy zrozumieć wezwanie Heifetza do „rządcy” jako zgodne z Arystotelesem. Możemy zrozumieć Heifetza jako sugerującego, że poszanowanie dobra ludzkiego (celu zbiorowego) jest „rządcą” (trzecim rozmówcą) zarówno naszych interakcji ze sobą, jak i naszych tendencji do stawania się aroganckimi i wzniosłymi. Tabela 2 podsumowuje podobieństwa i różnice między tymi trzema pojęciami przywództwa i odpowiadającymi im praktykami.

The Work of Future Leaders	Adaptive Leadership Heifetz (1994, 2009)	Altrocentric Leadership Vielmetter and Sell (2014)	Phronetic Leadership Aristotle (1941)
Action	Influence others to tackle and make progress on the problems confronting them	Acquire digital wisdom and engage employees across cultures and business roles through new mediums	Make remote goals real
Choice	Focus on collective purposes that exist beyond one's own individual ambitions	Focus on others	Make enlightened choices with a view to human good (practical wisdom)
Guide	Need for a “governor” to balance our tendencies to become arrogant and grandiose	Be intellectually curious Open to the emotions of others Listen empathically	Deliberate justly Subordinate self to common ends Hold fast to binding norms

Arystoteles zauważa również, że praktyczna mądrość obejmuje coś więcej niż umiejętność decydowania, jak instrumentalnie osiągnąć to, co uważa się za dobre, a następnie robienia tego, co można zrobić, aby to osiągnąć. Jeśli techné (racjonalność instrumentalna) to wszystko, co istnieje, ostrzega, że równie łatwo możemy paść ofiarą uwodzenia przebiegłych operatorów i oszustów, którzy dostają to, czego chcą, kłamiąc, oszukując, prając mózgi lub manipulując. Podobnie jak model skoncentrowany na przywódcy, techné może stać się żerowiskiem dla prywatnego rozumu. W naszym świecie, w którym cele stały się złożone, a czasem nawet sprzeczne, w którym ludzie nadal zachowują się tak, jakby każdy z nich miał swój własny prywatny rozum i w którym uwikłani są w swoje „pozycje”, ważne jest, aby ponownie rozważyć i odnowić to, co często jest uważane za „tradycję filozofii Arystotelesa, która nie jest już żywotna”. Biorąc to pod uwagę, praca przyszłych liderów jest definiowana jako praktyczne wpływanie na siebie i innych, aby skonfrontować się z ich obecnymi wyborami, mobilizować siebie i innych do sprawiedliwego rozważania i dokonywania społecznie oświeconych wyborów w sposób, który jest kierowany przez relację do dobra człowieka.

Przygotowanie sceny

Oparta na jakościowej tradycji dociekań narracyjnych, pozostała część tego rozdziału skupi się na historiach trzech uczonych z trzech stuleci, Rousseau (XVIII w.), Marksa (XIX w.) i Webera (XX w.), którzy „doświadczyli doświadczenia” problemu prywatnego rozumu w czasach burzliwych zmian. Dla Clandinina i Connolly’ego fraza „doświadczyć doświadczenia” jest „przypomnieniem, że... dociekania narracyjne mają na celu zrozumienie i nadanie znaczenia doświadczeniu” [kursywa oryginalna]. Clandinin i Connolly uważają, że dociekania narracyjne są jednym ze sposobów rozumienia doświadczenia poprzez „współpracę między badaczem a uczestnikami, z czasem... Mówiąc prościej... dociekania narracyjne to historie przeżyte i opowiedziane”. Pogląd, że ludzie prowadzą barwne życie, podziela wielu innych). Jednocześnie, angażowanie się w historie Rousseau, Marksa i Webera daje

nam okazję, aby „pośrednio” uwidocznic „zagrożenia dla integracji społecznej” i, jak zauważa Gadamer, stawic czoła wyzwaniu zdecydowanego działania w oparciu o rozum społeczny. Skupienie się na nadaniu znaczenia doświadczeniom Rousseau, Marksa i Webera daje nam okazję do lepszego zrozumienia, zmierzania się z nimi i poczynienia postępów w realizacji zbiorowego zadania działania w oparciu o rozum społeczny.

Jean Jacques Rousseau (XVIII wiek):

Wezwanie do przebudzenia

Rousseau (1761/1997) podzielił się swoim doświadczeniem zmiany poprzez romantyczną powieść *Julie, or the New Heloise*. W archetypowym ruchu, który będzie reprezentatywny dla milionów ludzi przez kolejne stulecia, młody bohater Rousseau, Saint-Preux, przeprowadza się ze wsi do miasta. Refleksje Rousseau na temat społeczno-psychologicznych warunków życia w mieście, gdzie „człowiek świata przyjmuje wszystko i ma czas, aby nie rozmyślać o niczym”, są wyrażone w listach Saint-Preux do jego ukochanej Julii. Dwie części jego listów, napisane w różnym czasie, są cytowane obszernie z głównym zamiarem ukazania rozumienia przez Rousseau tego, co woła o naszą uwagę.

Można by pomyśleć, że ... jednostki, które są niezależne, będą miały własny umysł; wcale nie: po prostu więcej maszyn, które nie myślą Istnieje ... niewielka liczba mężczyzn i kobiet, którzy myślą za wszystkich innych ... i ponieważ każda osoba jest świadoma swojego własnego interesu, nikogo dobra wspólnego, a ponieważ indywidualne interesy są ze sobą sprzeczne, istnieje nieustanny konflikt klik i frakcji Jest więcej ... każdy stale stawia siebie w sprzeczności z samym sobą, nikomu nie przychodzi do głowy, aby to uznać za złe. Mają zasady do rozmowy i inne do praktyki; kontrast nikogo nie gorszy Jednym słowem, wszystko jest absurdalne i nic nie szkodzi.

Po kilku miesiącach w tym burzliwym środowisku społecznym Saint-Preux opisuje psychologiczne skutki bycia w środku tego szybkiego, prywatnego, rozumowego życia miejskiego, swojej ukochanej Julii: „Zaczynam doświadczać upojenia, w które to niespokojne i burzliwe życie wpędza tych, którzy je prowadzą, i popadam w zawroty głowy podobne do tych, które odczuwa człowiek, którego oczy szybko przechodzą obok mnóstwa przedmiotów. Żaden z tych, które mnie uderzają, nie angażuje mojego serca, ale wzięte razem zakłócają i zawieszają jego uczucia, tak bardzo, że zapominam, kim jestem i do kogo należę” .

Rousseau można było usłyszeć jako rzucającego wyzwanie przyszłym liderom, aby skonfrontowali swoje społeczności, aby uporać się ze sprzecznościami swoich prywatnych wyborów w imię dobrego życia. Przypomnijmy na przykład, że dla Arystotelesa praktyczna mądrość jest cnotą ludzką dyspozycją do działania i dobrego życia. W związku z tym wszyscy (liderzy czy nie) jesteśmy powołani do konfrontacji z naszymi decyzjami, aby (a) mieć jeden zestaw zasad do rozmowy i inne do praktyki; (b) prowadzić odurzone i niespokojne życie; (c) zachowywać się jak maszyny i rzec się naszej zdolności do samodzielnego myślenia; (d) czuć, że jedyną rolą, jaką możemy mieć, jest konsumpcja; i (e) skupiać się tylko na prywatnym interesie, a nie na dobru wspólnym. Rousseau jest zaniepokojony tym, co widzi: wszystko jest absurdalne i nic nie szkodzi. Czy Rousseau nie jest zbyt dramatyczny, twierdząc, że nikt, poza nim, nie jest zgorszony tymi sprzecznościami? Być może jest to jego sposób na celowe wyrwanie swojej publiczności (i nas) z ich (naszej) drzemki i samozadowolenia. Czas się obudzić! W dzisiejszych organizacjach istnieje pilna potrzeba obudzenia się do sprzeczności i negatywnych skutków między posiadaniem jednego zestawu zasad do rozmowy i innego do praktyki (mówienie jednej rzeczy i robienie innej). Na przykład sprzeczność ta nadal podsycą wysoki poziom cynizmu, gniewu i zmęczenia zmianą. Programy oparte na zmianie z ich mnogością technik zmiany, na przykład, są odbierane jako „kolejna moda w zarządzaniu w niekończącej się serii mód w zarządzaniu”, jako kolejny „program miesiąca” lub jako kolejny „ten sam stary, ten sam stary”. Krótko mówiąc, brakuje zaufania, że nastąpi

jakakolwiek znacząca zmiana. Jaka jest zatem praca przyszłych liderów pośród tych sprzeczności? Podczas gdy Rousseau nie oferuje żadnych wyraźnych rozwiązań, w obserwacji Rousseau można dostrzec aluzję do pracy przyszłych liderów: „człowiek świata przyjmuje wszystko i nie ma czasu, aby rozmyślać o niczym”. Pośród tej niespokojnej konsumpcji możemy zrozumieć Rousseau jako wzywającego przyszłych liderów do tworzenia warunków do refleksji, a nie do dalszych działań. Dzisiaj to wezwanie do refleksji nadal odbija się echem w literaturze. Obietnica refleksji polega na tym, że oferuje ona mężczyznom i kobietom możliwość sprawiedliwego rozważania, nadawania sensu i nadawania znaczenia ich niespokojnym działaniom i sprzecznościom. Przesuwając się o około 200 lat od czasów Rousseau, zauważamy innego uczonego, Webera (1958), który ponownie podkreśla potrzebę zbadania niespokojnej aktywności mężczyzn i kobiet, którzy „nigdy nie są zadowoleni z tego, co mają”.

Max Weber (XX wiek): Wezwanie do badania

W swojej książce *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* Weber (1958) bada i interpretuje niespokojną działalność ludzi biznesu w następujący sposób.

Gdyby ich zapytać, co oznacza ich niespokojna aktywność, dlaczego nigdy nie są zadowoleni z tego, co mają... daliby może odpowiedź, jeśli w ogóle wiedzą: „zapewnić byt moim dzieciom i wnukom”. Ale... ponieważ motyw ten nie jest im właściwy, ale był równie skuteczny dla tradycjonalisty, bardziej poprawnie, po prostu: że interes ze swoją ciągłą pracą stał się niezbędną częścią ich życia... wyraża on jednocześnie to, co jest... z punktu widzenia osobistego szczęścia tak irracjonalne w tego rodzaju życiu, gdzie człowiek istnieje dla interesu, a nie odwrotnie.

Weber nie był przekonany, że kapitaliści jego czasów byli niespokojnie zaangażowani w działalność biznesową w altruistycznym celu zapewnienia bytu swoim dzieciom i wnukom, ponieważ taki motyw, jak sam zaświadcza, „nie był im właściwy”. Jego interpretacyjne rozumienie było takie, że ludzka decyzja, aby pozwolić, aby praca w biznesie stała się tak niezbędna w ich życiu, doprowadziła kapitalistów do punktu, w którym nie mogli bez niej żyć. Z punktu widzenia osobistego szczęścia tę upojoną irracjonalność można wyrazić następująco: ludzie najpierw stworzyli swój biznes, a teraz istnieli dla dobra swojego biznesu. Kiedy Weber przestał „doświadczać doświadczenia” tego nadmiernego przywiązania do swojego biznesu, nie mógł powstrzymać się od odejścia od swojego zamiaru zapewnienia czysto historycznej i naukowej dyskusji. W chwili refleksji Weber zastanawiał się, jaka będzie przyszłość: „nikt nie wie, kto w przyszłości zamieszka w tej klatce, ani czy... pojawią się zupełnie nowi prorocy, czy nastąpi wielkie odrodzenie starych idei i ideałów, lub, jeśli ani jedno, ani drugie, zmechanizowana petryfikacja, ozdobiona rodzajem konwulsyjnej samouwielbienia. O ostatnim etapie tego rozwoju kulturowego można by bowiem słusznie powiedzieć: „Specjaliści bez ducha, zmysłowcy bez serca”; ta nicość wyobraża sobie, że osiągnęła poziom cywilizacji, jakiego nigdy wcześniej nie osiągnęła”. Jeśli nie ma to stać się samospełniającą się przepowiednią, Weber mógłby zostać odebrany jako wzywający przyszłych liderów do zajęcia się trudnym problemem działania w imieniu ludzkiego ducha, będąc pośród ludzi, którzy prywatnie ozdobili się rodzajem konwulsyjnej samouwielbienia, „bez przychodzenia komukolwiek do głowy, aby uznać to za złe”. Czy zatem nie dziwi Heifetz wzywający do „rządzących naszych tendencji do stawania się aroganckimi i wyniosłymi? ...”. Zauważamy, jak blisko Weber jest do ożywienia starego ideału, który wyraził jego poprzednik, Rousseau. Dla bohatera Rousseau, Saint-Preux, na przykład, podczas gdy mnóstwo przedmiotów szybko przelatywało przez jego oczy, nic nie angażowało jego serca. Tutaj ponownie, 200 lat później, widzimy Webera wzywającego przyszłych liderów do przewodzenia w sposób angażujący ducha i serce. Chociaż nie ma prostych odpowiedzi, Weber oferuje nam punkt wyjścia i model rządzenia. Moglibyśmy usłyszeć Webera wzywającego przyszłych liderów do mobilizacji siebie i innych do celowego badania znaczenia ich (naszych) niespokojnych działań i celowego przewodzenia w sposób angażujący ludzkiego

ducha. Jego przesłanie nadal brzmi prawdziwie. Na przykład, jak to odzwierciedla książka Renescha i Defoore'a, *The New Bottom Line: Bringing Heart and Soul to Business*, znajdujemy wielu autorów ponownie apelujących o potrzebę przywrócenia ducha, serca i duszy do biznesu. Niedawno widzieliśmy, że inni autorzy są „bardzo zaniepokojeni” nieustającym dążeniem do zysku i wzrostu, które po prostu wymyka się spod kontroli. Czy nie dziwi nas spostrzeżenie George'a (2003): „Kapitalizm (stał się) ofiarą własnego sukcesu”?

Karl Marx (XIX wiek): Wezwanie do wytrzeźwienia

Pomiędzy Rousseau a czasami Webera inny pisarz, Marks, dzieli się swoim doświadczeniem zmian społecznych wywołanych przez industrializację, zadając pytanie: „Ale chociaż atmosfera, w której żyjemy, ciąży na wszystkich jak siła 20 000 funtów, czy ją czujesz?”. Podobnie jak paryżanie w opowieści Rousseau, wydaje się, że wielu współczesnych Marksa nie było świadomych odczuwania ciężaru tej siły 20 000 funtów. Drastyczne skutki industrializacji w tym czasie są odzwierciedlone poniżej.

Z jednej strony, zaczęły żyć siły przemysłowe i naukowe, których żadna epoka ludzkiej historii nigdy nie podejrzewała. Z drugiej strony, istnieją symptomy rozkładu, znacznie przewyższające okropności ostatnich czasów Cesarstwa Rzymskiego. W naszych czasach wszystko wydaje się być brzemienne swoim przeciwieństwem: maszyny, obdarzone cudowną mocą skracania i owocowania ludzkiej pracy, widzimy, jak głodują i przepracowują ją. Nowomodne źródła bogactwa, przez jakiś dziwny czar, zamieniają się w źródła niedostatku; zwycięstwa sztuki wydają się być okupione utratą charakteru. (Marx)

Marksa niepokoiło to, co widział za jego czasów, a mianowicie, że podczas gdy „wszystko wydaje się brzemienne w swoje przeciwieństwo”, wielu nie odczuwało ciężaru tej sprzeczności. W przeciwieństwie do Rousseau, dla Marksa nie była to kwestia samozadowolenia. Marks argumentował, że to całkowite uzależnienie burżuazji od własnych sukcesów spowodowało, że straciła ona kontakt i oderwała się od sprzeczności, które sama zbudowała. Jakie były sukcesy burżuazyjnych przemysłowców, które były tak odurzające i jak zostały osiągnięte? „Burżuazja... stworzyła bardziej masywne i kolosalne moce produkcyjne niż wszystkie poprzednie pokolenia razem wzięte. Podporządkowanie sił natury człowiekowi, maszyny, zastosowanie chemii w przemyśle i rolnictwie, żegluga parowa, koleje, telegrafy elektryczne, oczyszczanie całych kontynentów pod uprawę, kanalizacja rzek... Który wcześniejszy wiek miał choćby przecucie, że takie siły produkcyjne drzeią w łonie pracy społecznej?” (Marx). To tak, jakby Marks nie przyszedł pochować burżuazyjnych przemysłowców, ale pochwalić i świętować ich sukces. W ciągu niecałych 100 lat, poprzez swoją pracę i działalność gospodarczą, stworzyli oni przekonujący obraz dobrego życia jako życia pracy i produkcji. Praca przemysłowców była ekscytująca, ponieważ umożliwiała produkcję więcej niż to, co wystarczało na potrzeby. Czyniąc to, burżuazyjni przemysłowcy byli w stanie odróżnić się od, jak opisał to Adam Smith, służących, którzy, jak „bezczyjni goście... nie pozostawiają niczego w zamian za swoją konsumpcję”. Dla przemysłowca było to po prostu orzeźwiający, aby instrumentalnie stosować zasady maszynierii i chemii w tworzeniu świata nadwyżek. Jednak ich uzależnienie od tworzenia nadwyżek i ich absolutna kontrola nad naturą skłoniły ich do podporządkowania wszystkiego swojej woli. Zauważamy wzniosłą tendencję do upiększania siebie „rodzajem konwulsyjnego poczucia własnej ważności” w pełni eksponowaną. Ich sukces był również bardzo szkodliwy. Na przykład, zamiast skracać i owocować ludzką pracę, następował jej głód i przepracowanie; źródła bogactwa zamieniają się w źródła niedostatku; zwycięstwa sztuki są kupowane za utratę charakteru. Dzisiaj uzależnienie od więcej doprowadziło do niedawnych skandali korporacyjnych i bankowych, takich jak Enron, Arthur Anderson, Bear Stearns Companies, Inc., Tyco Ltd. i Parmalat. Film, *Wilk z Wall Street*, w reżyserii Martina Scorsese, jest kolejnym mrocznym przykładem rozmiarów współczesnego uzależnienia od czegoś więcej. W obliczu naszych społecznych uzależnień Marksa można usłyszeć jako wygłaszającego

praktyczny apel: że nadszedł czas, aby wszyscy wytrzeźwili i „stawili czoła trzeźwym zmysłom swoim rzeczywistym warunkom życia i swoim rzeczywistym relacjom z ludźmi”. Według Marksa osoby uzależnione nie są w stanie zrozumieć rzeczywistych warunków swojego życia, ponieważ są zbyt zajęte byciem pijanymi. W swoim pijackim odrętwieniu i pysze pocieszają się w sposób, który odmawia im możliwości skonfrontowania się z rzeczywistymi warunkami ich prywatnych decyzji i wyborów. Marksa można usłyszeć jako mówiącego, że integracja wszystkich pięciu elementów praktycznej mądrości, sformułowanych przez Arystotelesa, i zdolność do działania w oparciu o rozum społeczny, wymagałaby najpierw od przyszłych liderów stworzenia warunków trzeźwości. Czyż nie jest odkrywcze usłyszeć, jak Philippine Centre for Islam and Democracy (PCID) wzywa do „trzeźwości i pokojowego rozwiązania” w 2013 r., pośród gwałtownych starć między siłami Moro National Liberation Front a siłami rządowymi?

Myśli końcowe

Patrząc w stronę roku 2050, z sejsmicznymi zmianami społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi, które będą nadal spadać na nasze głowy, istnieje ważna i pilna potrzeba podtrzymywania żywej rozmowy na temat działania w oparciu o prywatny rozum i rozum społeczny. Biorąc pod uwagę nasze obecne realia, istnieje większa potrzeba przywództwa fronetycznego i praktycznej mądrości, które poprowadzą nas ścieżką działania i dobrego życia. Istnieje większa potrzeba zorientowania się na ludzkie wybory z myślą zarówno o dobru zbiorowym, jak i ludzkim. Zamiast spać za kierownicą ze swoimi sprzecznościami społecznymi (Rousseau: wezwanie do przebudzenia) lub być odurzonym nałogami swoich czasów (Marks: wezwanie do wytrzeźwienia) lub być napędzanym niespokojną aktywnością (Weber: wezwanie do zbadania znaczenia własnych niespokojnych działań), kluczową cechą przywódczą, która definiowała historie tych uczonych, było to, że byli głęboko zaniepokojeni erozją charakteru społecznego i duszy swoich społeczności. Patrząc w przyszłość, co by się stało, gdyby jednostki (liderzy czy nie) postanowili nie przejmować się tym, co widzą? Co by się stało, gdyby liderzy postanowili nie wpływać na swoje społeczności i nie mobilizować ich do rozwiązania problemu prywatnego rozumu i poczynienia postępów w wyzwaniu działania na podstawie rozumu społecznego? Czy nie mielibyśmy racji, przewidując, że nadal będziemy mieć tę samą fragmentację społeczną (umieranie z zimna od wewnątrz), której jesteśmy świadkami dzisiaj i której byliśmy świadkami od XVIII wieku? Brown trafnie to sparafrazował: „szaleństwem jest robienie wciąż tego samego, ale oczekiwanie innych rezultatów”. Czy nie nadszedł czas, aby zakończyć to szaleństwo?

Obywatelstwo geopolityczne 2050: od totalitarnego etatyzmu do ideologii poliarchicznych

Świat doświadczył w ciągu ostatnich dwóch dekad medialnych i technologicznych postępów, które w konsekwencji zachwiały paternalistycznymi ideologiami przywództwa i były świadkami agitacji obywateli na rzecz zróżnicowanych i rozproszonych form przywództwa. Aby zrozumieć te obecne i przyszłe trendy, ten rozdział daje przegląd minionych reżimów, jak ukształtowały one teraźniejszość i w pewnym stopniu z góry określiły przyszłe trajektorie w geopolityce i obywatelstwie.

Historyczne, teraźniejsze i przyszłe

Trudna i niedoskonała nauka przewidywania może być nieunikniona, ponieważ ludzki duch zawsze dąży do odkrycia tego, co przyszłość przyniesie ludzkości. To wpatrywanie się w przyszłość zostało wzmocnione przez technologię, badania naukowe, trendy historyczne i obecne. Zauważamy, że zarówno trendy obecne, jak i historyczne dają silne wskaźniki co do przyszłych możliwości. Od niepamiętnych czasów istniało bezprecedensowe ludzkie pragnienie wyzwolenia się od scentralizowanych reżimów i stworzenia wielu ośrodków władzy, co zostanie wyjaśnione w poniższej sekcji poświęconej dyskusji na temat trendów historycznych. Te poliarchiczne i liberalno-demokratyczne trendy, które silnie rozwinęły się w ciągu ostatnich kilku dekad, będą nadal obowiązywać do 2050 r. Obecne i przyszłe postępy technologiczne, które pomogły zwiększyć ducha

indywidualizmu, prawdopodobnie pomogą i utrzymają takie liberalne trendy (Future Timeline, 2014). W naszym dążeniu do przewidzenia przyszłych możliwości w połowie XXI wieku, sekcja ta przedstawia perspektywę historyczną opartą na pojęciu „pokaż mi ludzi, którzy nie znają swojej historii, a ja pokażę ci ludzi, którzy nie wiedzą, dokąd zmierzają”. Przyszłość świata jest nierozzerwalnie powiązana z jego przeszłością. Dalsze trendy w polityce, gospodarce i edukacji są następnie analizowane pod kątem zmieniających się kontekstów i implikacji przywództwa dla przyszłości. Ponadto zauważono, że strategie rozwoju przywództwa, w szczególności rola edukacji demokratycznej w kontekstach edukacyjnych, mogą być instrumentalne dla zrównoważonego liberalno-demokratycznego ustroju politycznego, pomagając tym samym sprostać globalnym wyzwaniom i zaspokoić przyszłe potrzeby obywateli.

Metodologia

Starając się przewidzieć przyszłość polityczną w 2050 r., oparliśmy nasze przewidywania na historycznych i niedawnych trendach w demokracji, gospodarce i edukacji. Przegląd globalnych historycznych trendów w systemach politycznych wskazuje na utrzymujący się trend wzrostu od reżimów totalitarnych do demokracji, a w pewnym stopniu w kierunku liberalnej demokracji, zwanej również poliarchią. Przeprowadzono również analityczny przegląd istniejącej literatury i niepublikowanych danych na temat współczesnych kontekstów przywództwa, aby pokazać pojawiające się trendy, szczególnie w ekonomii i edukacji, tak aby zapewnić wgląd w przyszłość. Korzystając z danych Banku Światowego o PKB i wskaźnikach wzrostu populacji oraz innych wtórnych źródłach danych, byliśmy w stanie dokonać uczciwych przewidywań na rok 2050.

Trendy Historyczne: od totalitaryzmu do demokracji

Najbardziej znanymi systemami politycznymi na świecie były monarchia, feudalizm, absolutyzm, imperializm, demokracja i komunizm. Niektóre z powyższych systemów politycznych obejmowały oligarchię, teokrację i arystokrację. Należy pamiętać, że każdy z systemów politycznych rozwinął się z potrzeb i związanych z nimi zmagani ludzi w danym czasie i w ten sposób ukształtował naturę obywatelstwa w każdej epoce. Te trendy historyczne pomagają wyjaśnić teraźniejszość, a także malują obraz tego, jak bardzo systemy polityczne zmieniły się na przestrzeni lat i jaki będzie możliwy wpływ, gdy spojrzymy dalej w przyszłość.

REŻIMY TOTALITARNE W HISTORII ŚWIATA

Jednym z najpowszechniejszych systemów politycznych w Europie i Japonii był feudalizm. Feudalizm rozwinął się po upadku i rozpadzie Cesarstwa Rzymskiego około 500 r. n.e. Feudalizm zrodził się z potrzeby odparcia germańskich najeźdźców, którzy napadali na osłabione miasta Europy Zachodniej. Król, który posiadał dużo ziemi, przydzielał część tej ziemi potężnym lordom w zamian za ich lojalność. Lordowie stawali się wasalami króla. Z kolei ci lordowie wydawali część ziemi mniejszym lordom, którzy z kolei przydzielali część rycerzy, którzy stali się bezpośrednimi właścicielami ziemi, chłopów i mieszkańców miasta na danym obszarze. W ramach tego systemu każdy miał określone miejsce w społeczeństwie. System feudalny uderza podobieństwem do niektórych afrykańskich systemów politycznych, szczególnie w sposobie, w jaki się rozwijały. Silniejsze plemiona często wchłaniały słabsze, aby chronić się przed innymi wrogimi armiami inwazyjnymi. Słabsze plemiona otrzymywały ziemię i bydło w zamian za lojalność. Królowie, którzy stosowali tę metodę, często stawali się bardzo potężni i często byli ostatnimi królami, którzy stawili czoła inwazyjnym osadnikom kolonialnym w XIX wieku. Dla swoich doradców król otaczał się wodzami, którzy pochodzili ze szlachty. Starsi mężczyźni często pochodzili z gminu. Wojsko składało się ze wszystkich zdolnych mężczyzn.

MONARCHIE

System polityczny monarchii jest jednym z najwcześniejszych i nadal przetrwał w niektórych częściach świata, ale z dużo zmniejszonymi uprawnieniami. Wiadomo, że monarchia, w której rząd jest pod kontrolą jednego potężnego przywódcy, rozwinęła się silnie jako system polityczny w Europie, niektórych częściach Chin, Indii, Afryki i Ameryki Południowej. W starych cywilizacjach najsilniejszy wojskowy często zostawał królem. Można zauważyć, że niektórzy królowie i królowe odgrywali podwójną rolę, wykonując obowiązki religijne, zyskując w ten sposób boskie prawo do rządzenia. Po epoce oświecenia, która osiągnęła punkt kulminacyjny w poszukiwaniu demokratycznych systemów politycznych, większość monarchów na całym świecie doświadczyła zmniejszenia swojej władzy lub przejęcia jej w politycznej walce z obywatelami kraju. Pomimo słabnącego państwa monarchii, można zauważyć, że istnienie jednego systemu partyjnego w niektórych krajach potajemnie służyło miejscu monarchii absolutnych. Pojawienie się „dożywotnich prezydentów” w niektórych krajach przypominało tajne monarchie absolutne. W Chinach ich cesarze rościli sobie boskie prawo do rządzenia. Mówi się, że dynastia przetrwa dłużej, o ile będzie miała dobre rządy. Kiedy dynastia nadużywała swojej władzy, a jej wpływy malały, obywatele interpretowali to jako brak niebiańskiego mandatu, a zatem inny silny przywódca powstanie, aby ustanowić nową dynastię. W całej historii Indii, Imperium Maurjów jest dobrym przykładem systemu monarchicznego. Miało sztywny scentralizowany rząd i sprawną biurokrację zarządzaną przez urzędników rządowych. W Rzymie, Imperium Rzymskie rządziło całymi Włochami, podbiło południową Europę i Azję Mniejszą, ale kulminacją były wojny domowe, które doprowadziły do zamordowania Juliusza Cezara w 48 r. p.n.e. W średniowieczu europejscy królowie i szlachta walczyli z supremacją Kościoła rzymskokatolickiego. W Anglii i Francji królowie zaczęli wzmacniać i centralizować swoją władzę oraz ograniczać kościół. Walki, które obejmowały również mianowanie biskupów w niektórych krajach, doprowadziły do powstania państw narodowych w ramach różnych systemów politycznych. W Hiszpanii, Anglii, Francji, Austrii i Rosji ustanowiono monarchów absolutnych. Hiszpania w latach 1500. stała się potężnym państwem dzięki dwóm kolejnym monarchom absolutystycznym, mianowicie Karolowi V i jego synowi Filipowi II. W Rosji Piotr Wielki i Katarzyna Wielka stosowali środki autokratyczne, aby rozszerzyć wpływy Rosji. W latach 1600. Karol I z Anglii był monarchą absolutystycznym, który rządził dekretami. Karol I został później zdetronizowany przez parlament kierowany przez Cromwella. Angielska ustawa o prawach z 1688 r. miała zapewnić zwierzchnictwo parlamentu nad monarchią. We Francji protestanci i katolicy rozdarli kraj pod koniec lat 1500. poprzez walki, a w latach 40. XVII wieku kardynał Richelieu pomógł królowi Ludwikowi XIV przejąć władzę absolutną. Rządził przez wiele lat i był znany jako „Król Słońce” i został nazwany przedstawicielem Boga na ziemi przez Jacques'a Bousseta. W świecie islamskim dobrym przykładem monarchii absolutystycznej był sułtan osmański Sulejman, którego często postrzegano jako doskonałego władcę znajdującego się na sprawiedliwości. Jego współczesnym był trzeci Nughal, cesarz Indii Akbar Wielki, który wstąpił na tron w 1556 roku. Akbar zyskał podziw zarówno Hindusów, jak i Muzułmanów dzięki skutecznej instytucjonalizacji biurokracji. W Afryce Tshaka Zulusa można uważać za jedną z monarchii absolutystycznych XVII-wiecznej Afryki .

IMPERIALIZM

Nowoczesny imperializm rozwinął się po rewolucji przemysłowej, a jego pierwotną przyczyną było otwieranie nowych rynków, a także zaspokajanie popytu na surowce . Imperializm objawił się, gdy silne narody podbiły słabsze i zdominowały ich życie gospodarcze, polityczne i kulturalne. Imperializm w XIX wieku objawił się w kolonizacji Afryki, Indii i obu Ameryk przez niektóre kraje europejskie. Oprócz poszukiwania surowców i nowych rynków, niektóre powody kolonizacji zrodziły się z dumy narodowej, ponieważ niektóre mocarstwa europejskie starały się wykorzystać swoją władzę i prestiż. Jednym z godnych uwagi rezultatów kolonializmu było połączenie kultur. Oświeceniowe idee sprawiedliwości

społecznej i wolności później odmłodziły kolonie, co doprowadziło do rewolucji politycznych, ostatecznie obalając kolonializm na okupowanych obszarach. Zauważono również, że wysiłki industrializacyjne w państwach kolonialnych doprowadziły później do radykalnych związków zawodowych wspieranych przez marksistowskie i leninowskie ideały socjalistyczne, gdy robotnicy agitowali za sprawiedliwością, równością i zmianami politycznymi.

KOMUNIZM

W Rosji Włodzimierz I. Lenin i L. Trocki poprowadzili bolszewików znanych jako socjalistyczni rewolucjoniści przeciwko carowi Mikołajowi II i zwyciężyli. Jednakże twierdzi się, że władza przejęta od monarchii została później skoncentrowana w partii komunistycznej, a obywatele zostali w rezultacie brutalnie zmuszani, aby przestrzegać jednopartyjnego systemu państwowego. Za Józefa Stalina Rosja stała się jeszcze bardziej totalitarna. Rząd kontrolował wszystko w tym, co można by określić jako gospodarkę nakazową. Większość afrykańskich rewolucji przeciwko kolonializmowi była wspierana przez Rosję zarówno ideologicznie, jak i militarnie, sytuacja ta ujawniła się w tworzeniu jednopartyjnego etatyzmu po uzyskaniu niepodległości, przypominającego systemy polityczne w Rosji. Można zauważyć, że rewolucja komunistyczna w Afryce niekoniecznie była powstaniem klasy robotniczej przeciwko burżuazji, ale ludu przeciwko represyjnemu rządowi imperialnemu. Chociaż socjalizm był używany jako punkt zborny, to nacjonalizm stawiał czoła kolonializmowi i doprowadził do jego upadku. W Chinach było tak samo, gdzie biedni chłopcy walczyli z państwem imperialnym, co doprowadziło do ustanowienia komunistycznych Chin pod przewodnictwem chińskiej partii komunistycznej kierowanej przez Mao Zedonga. Można zauważyć, że w komunizmie, a w konsekwencji w gospodarce nakazowej, państwo w większości przypadków stosowało absolutyzm, a prawa obywateli do samostanowienia, równości i sprawiedliwości były pomijane. Większość kolonii, które wykorzystywały socjalizm i komunizm jako punkt zborny, potknęły się o to samo doświadczenie rządów totalitarnych, w których państwo starało się kontrolować każdy aspekt życia obywatela.

POWSTANIE DEMOKRACJI

Demokracja zaczęła zdobywać popularność w Europie już na długo przed 1215 r. n.e. w Anglii, gdzie na przykład szlachta zmusiła króla Jana do podpisania Wielkiej Karty, która miała być znana jako Magna Carta, pewnego rodzaju prawo konstytucyjne, uznające ich prawa jako właścicieli ziemskich, obywateli Anglii i poddanych króla. Dopiero po epoce oświecenia, w 1688 r. miała miejsce Chwalebna Rewolucja Anglii, która zmierzała w kierunku częściowej demokracji. W 1776 r. kolonie amerykańskie ogłosiły niepodległość od Anglii i szybko wzorowały swoje ideały demokratyczne na myślicielach oświeceniowych. W 1789 r. nastąpiła rewolucja francuska, a w latach 90. XVIII w. i na początku XIX w. rewolucja w Ameryce Łacińskiej. Demokracja była nadal częściowo praktykowana. Po drugiej wojnie światowej większość części Japonii, Europy i obu Ameryk nadal praktykowała jakąś formę demokracji. W Afryce XX wiek był świadkiem wyzwolenia wszystkich krajów spod imperialnych rządów kolonialnych. Od tego czasu kontynent był świadkiem częściowych i zmiennych demokracji. Zauważono, że w drugiej połowie XX wieku demokracja stała się zjawiskiem globalnym. Liczba ludności świata żyjącej w demokracji stale rosła wraz z kolejnymi falami demokracji, z których niektóre wiązały się z wojnami. Upadek Związku Radzieckiego, a następnie jego niepodległych republik dążących do liberalizacji i demokratyzacji swoich systemów rządów w latach 90. XX wieku niewątpliwie zwiększył liczbę krajów klasyfikowanych jako demokratyczne. Należy zatem zauważyć, że kraje liberalno-demokratyczne powszechnie akceptują również demokracje nieliberalne. Jak przedstawiono w Freedom House (2014), szersza akceptacja wolnych i częściowo wolnych krajów, które są postrzegane jako należące do demokratycznej wspólnoty narodów, sama w sobie poszerzyła koncepcję demokracji. Trendy w demokracji nadal pokazują stały wzrost liberalnych demokracji, a wzrost ten z pewnością znacznie wzrośnie do 2050 r., szczególnie w świetle postępu technologicznego i drastycznie wpłynie na

postrzeganie przez obywateli tego, co stanowi moralne i skuteczne przywództwo. W następnej sekcji omawiamy pojęcie poliarchii jako najbardziej prawdopodobnego i moralnego sposobu rządzenia.

POLIARCHIA JAKO ALTERNATYWA XXI WIEKU

Jak zauważono powyżej, wzrost liczby demokracji (ilości) z kolei doprowadzi do poliarchii, ponieważ obywatele poszukują jakości w demokratycznym zarządzaniu. Kierując się „wyboem” jako mantrą, poliarchia jest demokratycznym paradygmatem, który dąży do wzmocnienia pozycji jednostek i społeczności w sposób, w jaki ani one (jednostki lub społeczności), ani państwo nie dominują nad sobą. Jednym z przekonujących argumentów za demokratyzacją jest teoria pokoju demokratycznego lub pacyfizm demokratyczny. Ta teoria Kanta głosi, że liberalne demokracje prawie nigdy nie toczą ze sobą wojny. Powszechnie uważa się, że liberalne demokracje często mają tendencję do stosowania demokracji i arbitrażu w stosunkach między sobą, a inni uważają również, że odpowiedzialność państw demokratycznych często zmusza przywódców do mniejszego prawdopodobieństwa użycia siły. To twierdzenie może być problematyczne dla niektórych w świetle wojen, które były prowadzone przez niektóre demokracje na Bliskim Wschodzie, czasami wbrew szerszej opinii publicznej w ich polityce. Ponieważ liberalna demokracja jest postrzegana jako prawdopodobnie przynosząca pokój, jej ideologia znalazła uznanie w wielu rewolucjach, jak miało to miejsce w ostatnim ćwierćwieczu XX wieku, co doprowadziło do redukcji krajów klasyfikowanych jako niewolne. Państwa narodowe, które są klasyfikowane jako wolne i częściowo wolne, są bardziej liberalne i przewiduje się, że do 2050 r. ich liczba wzrośnie łącznie do 85%. Reinhold Niebuhr cytowany w Crick (2002) powiedział kiedyś, że „skłonność człowieka do sprawiedliwości umożliwia demokrację; ale zdolność człowieka do niesprawiedliwości sprawia, że jest ona konieczna”. W większości części świata demokracja jest postrzegana jako jedyny etyczny sposób rządzenia, a wszelkie odstępstwa prawdopodobnie będą postrzegane jako brak zarówno legitymacji, jak i standardowej formy społeczeństwa ludzkiego. Wraz z prognozowanym wzrostem liczby „wolnych” państw do 2050 r. głównym trendem wśród powstających i zmiennych demokracji będzie większy wysiłek na rzecz ustanowienia solidnych instytucji demokratycznych przed pokładaniem wiary w polityce partyjnej i osobach sprawujących władzę. Zgodnie z ideologiami poliarchicznymi, wolność będzie oznaczać więcej w kategoriach swobód indywidualnych niż tylko organizowanie wolnych i uczciwych wyborów raz na cztery lub pięć lat.

Trendy Polityka: Obywatele domagający się swoich praw

Większość państw narodowych ma długą historię biednych i uciskanych ludzi organizujących się w celu domagania się swoich praw lub żyjących w upadających państwach i chwiejnych demokracjach. Demokracja totalitarna często zakorzenia się w formach nielegalności, gdzie państwo, pod pozorem suwerenności lub tyrańskiej większości, brutalizuje mniejszość i jednostkę. Taka demokracja jest charakteryzowana jako „wszystko dla państwa, od państwa i przez państwo” (Polyarchy Organisation, 2003). Pomimo rażącego naruszania praw człowieka, takie państwa narodowe nadal twierdzą, że są demokratyczne. W większości rozwijającego się świata obywatele pozostają uwięzieni z pustym słowem „demokracja”. Pod koniec XX wieku i na początku XXI wieku nastąpiło stopniowe odejście od podejść przywódczych, które polegały głównie na „silnym człowieku” lub „wielkim człowieku” narodu, wzorowanych na bezwarunkowej uległości, na rzecz form o charakterze poliarchicznym. Poliarchia może być najlepszą alternatywą dla większości społeczności, które są w dużej mierze podzielone ze względu na pochodzenie etniczne. W większości państw narodowych upadki gospodarcze i polityczne można w dużej mierze powiązać z porządkiem niepoliarchicznym i poddaniem się irracjonalności lub ślepego posłuszeństwa decyzjom innych, co często zaprasza do wszelkich rutynowych działań reżimów totalitarnych. Wielu obywateli świata, którzy żyli w upadłych i upadających państwach, łatwo utożsamiliby się ze słowami Kropotkina, które, choć wydają się anarchistyczne, są klasycznym wskaźnikiem irytacji nadużyciami państwa w totalitarnym etatyzmie. Kropotkin cytowany w Freedom

Press (1897) skomentował w następujący sposób: „Albo państwo na zawsze, miażdżące życie jednostki i społeczności, przejmujące wszystkie dziedziny życia ludzkiego... albo zniszczenie państw i nowe życie zaczynające się od nowa w tysiącach ośrodków na zasadzie żywej inicjatywy jednostki i grup oraz wolnej umowy, wybór należy do ciebie” . Twierdzenie Kropotkina przedstawia silny pogląd na rzecz wolności jednostki, a przewiduje się, że będą one dalej rosły w połowie XXI wieku ze względu na postęp technologiczny, jak wspomniano wcześniej. W poniższej sekcji omówiono obecne trendy w obywatelstwie i ich wpływ na praktyki przywódcze do roku 2050.

PRZYSZŁY OBYWATEL

Wiek temu obywatele byli w dużej mierze niewykształceni. Władcy często mieli monopol na informacje, a przywódcy często żądali lub wymuszali posłuszeństwo bez zadawania pytań (Tołstoj, 1894).

W XXI wieku, kiedy media i technologia zrewolucjonizowały nowoczesną demokrację, takie formy przywództwa na każdym poziomie stały się przestarzałe, a zakorzeniło się większe zapotrzebowanie na przywództwo współdzielone. Świat w ostatniej dekadzie doświadczył postępu medialnego i technologicznego, co w konsekwencji zachwiało paternalistycznymi ideologiami przywództwa, skutkując większym pragnieniem zróżnicowanych i rozproszonych form przywództwa. Te pojawiające się trendy zostały częściowo przyspieszone przez globalne i lokalne żądania społeczności zarówno w świecie polityki, jak i biznesu. W technologii, możliwość dostępu do istotnych informacji online i możliwość korzystania z różnych narzędzi technologicznych oznacza, że większość obywateli może pozycjonować się jako producenci informacji i produktów w sposób, który czyni ich wpływowymi na status quo. Znaczące przykłady można znaleźć w fotografii, dziennikarstwie niezależnym, prywatnych dochodzeniach i wymianie informacji wywiadowczych, komentarzach politycznych i blogowaniu oraz narzędziach do samodiagnozy w świecie medycznym. Zróżnicowane wykorzystanie technologii w przyszłości wzrosłoby wykładniczo w 2050 r., a większość obywateli byłaby w stanie uzyskać dostęp nawet do przenośnych tomografów komputerowych.

DEMOGRAFIA

Pomimo zauważalnego spadku współczynnika dzietności w ciągu ostatnich 60 lat szacuje się, że w 2050 r. na planecie będzie żyło około 9,4 miliarda ludzi, co stanowi ponad 30% więcej niż obecnie, a większość z nich będzie mieszkać w miastach i na obszarach miejskich. W dążeniu do liberalnych procesów demokratyzacji we współczesnej Afryce Ake zauważył, że zjawisko to jest w dużej mierze zjawiskiem miejskim. Biorąc pod uwagę, że większa część populacji w Afryce, na przykład, znajduje się na obszarach wiejskich, stwarza to problem dla rozwoju demokratycznego obywatelstwa, w którym ludność wiejska jest często zastraszana i podporządkowana terrorowi państwowemu, co widać w niektórych krajach podczas kampanii wyborczych. Globalny trend, który przewiduje, że do 2050 r. więcej osób będzie mieszkać w miastach i miasteczkach, oznacza większą świadomość polityczną i aktywizm wśród obywateli. Szacuje się ponadto, że w 2050 r. kraje takie jak Nigeria będą tak samo zaludnione jak Stany Zjednoczone, a niektóre kraje rozwijające się, takie jak Etiopia, prześcigną rozwinięte kraje Europy, takie jak Niemcy i Wielka Brytania. Pomimo pozostawania stosunkowo biednymi w przeliczeniu na mieszkańca, podwojenie niektórych populacji w większości krajów rozwijających się prawdopodobnie zwiększy ich gospodarki w kategoriach konkurencyjnych w obliczu w dużej mierze starzejącej się populacji Europy . Na przykład prognozuje się, że populacja pracująca w Rosji i Japonii zmniejszy się odpowiednio o 31% i 37% do 2050 r. Niemcy odnotują spadek o 24%, podczas gdy w większości innych części Europy prognozuje się spadek o 29%. W Stanach Zjednoczonych dowody przedstawiają boomerów na skraju przejścia na emeryturę, a także w gorszym stanie zdrowia niż ich poprzednicy. Takie trendy będą miały daleko idące konsekwencje dla długu suwerennego,

gospodarki i konkurencyjności i niewątpliwie będą świadkami marginalnych lub znaczących zmian władzy w obliczu gospodarek wschodzących. Obraz geopolityczny, który jest często podtrzymywany przez wpływy ekonomiczne, prawdopodobnie przesunie się w kierunku zróżnicowanej perspektywy, w której wcześniej słabe gospodarki wyłonią się, aby wyrzucić pewien wpływ lub rozbiją się, tworząc wiele bloków regionalnych, aby odzwierciedlić te nowe wydarzenia. Ponieważ Chiny mają być największą gospodarką świata w 2050 r., a wiele innych mało znanych gospodarek zyska wpływy ekonomiczne, przyszli liderzy organizacji takich jak ONZ i jej Rada Bezpieczeństwa, MFW i Bank Światowy, znajdują się pod ogromną presją ze strony innych obywateli świata, aby zreformować swoje konstytucje polityczne w połowie XXI wieku. W dużej mierze będzie to spowodowane zmianami demograficznymi, rewolucjami technologicznymi i zmieniającymi się realiami gospodarczymi, jak omówiono powyżej.

MULTIKULTUROWOŚĆ

Autorytarne wartości w obywatelstwie często dążą do homogenizacji heterogenicznych mas, podczas gdy podejście demokratyczne często dąży do bycia wielokulturowym, inkluzywnym i tolerancyjnym wobec innych poglądów. W połowie XXI wieku będziemy świadkami większego przyjęcia pluralizmu w ideach. Zauważono, że większość wysiłków na rzecz demokratyzacji, szczególnie w krajach rozwijających się, nie powiodła się w dużej mierze z powodu braku doświadczenia obywateli w dyskursie publicznym i tradycyjnego polegania na paternalizmie państwa. Jest to status quo, w którym wszystko staje się dla państwa, od państwa i przez państwo. Wraz z prognozowanym wzrostem poziomu wykształcenia w tych gospodarkach do 2050 r. i wyższym poziomem uczestnictwa w polityce głównie populacji miejskich, prawdopodobnie rozwinie się bardziej liberalny demokratyczny ustrój wspierany również przez wzmocnienie dzięki technologii. Tradycyjne media zostaną rozdrobione i zróżnicowane do 2050 r. (Future Timeline, 2014). Tradycyjna rola inteligencji i elity politycznej, polegająca na próbie stłumienia obywateli w kulturze „nie widzę zła, nie słyszę zła i nie mówię zła”, zmniejszy się i okaże się trudna do wyegzekwowania, ponieważ obywatele, szczególnie w krajach rozwijających się, wykorzystują technologię w dobrym celu, a także przejdą od zaufania politykom sprawującym władzę do poszukiwania silniejszych instytucji, które mogą pociągnąć przywódców do odpowiedzialności. W naszym obecnym świecie państw narodowych obywatelstwo jest łatwo rozumiane w odniesieniu do statusu. Wpływ globalizacji i ruchów ludności na całym świecie sprawi, że powiązania między jednostką a państwem narodowym staną się znacznie bardziej problematyczne, co będzie miało oczywiste implikacje dla konstrukcji wielu tożsamości, a wielokulturowe pojęcia przynależności będą znacznie powszechniejsze

TRENDY GOSPODARCZE: ZMIENIAJĄCY SIĘ WZROST I SIŁA WPŁYWU

Przewiduje się, że gospodarki wschodzące, głównie Afryki i Azji, znacznie zwiększą swoje PKB, ponieważ nadal wykazują silniejszy potencjał wzrostu w porównaniu z gospodarkami rozwiniętymi Europy i Ameryki. W latach 70. średni wzrost na rynkach rozwiniętych wynosił ponad 3% i uległ stagnacji do około 1% w 2014 r. i przewiduje się, że utrzyma się w latach 40. XXI wieku, podczas gdy rynki wschodzące odnotowały stały wzrost ze średniego wzrostu na poziomie 1% w latach 70. XX wieku do około 2% obecnie i przewiduje się, że przekroczy 2,5% w latach 40. XXI wieku. Przewiduje się, że globalny wzrost gospodarczy w latach 2050. będzie napędzany przez gospodarki wschodzące. Te prognozy prawdopodobnie się spełnią, jeśli nie będzie wyniszczających wojen spowodowanych częściowo pacyfistycznymi ideałami w obliczu wzrostu liberalnych demokracji, jak omówiono powyżej, i że te gospodarki wschodzące będą nadal prowadzić przyjazną politykę korzystną zarówno dla lokalnych, jak i międzynarodowych inwestorów. Należy zauważyć, że większość aktywności gospodarczej na rynkach wschodzących będzie napędzana głównie przez nowe technologie, które do niedawna nie były dostępne dla tych gospodarek. Demokracja jako czynnik umożliwiający pokój i rządy

prawa również okaże się kluczowa dla zrównoważonego wzrostu w latach 2050., co oznacza, że przywódcy narodów, którzy nadal prowadzą nieliberalną i totalitarną politykę wobec swoich obywateli, nie tylko doprowadzą do deprecjacji swoich gospodarek, ale najprawdopodobniej staną w obliczu moralnej izolacji od w dużej mierze liberalnego globalnego przywództwa. Tradycyjne sposoby pracy ulegną drastycznej zmianie, ponieważ coraz więcej pracodawców i rządów znajdzie sposoby na dostęp do zagranicznej wiedzy fachowej, która wcześniej była niedostępna z powodu słabych technologii. Takie trendy prawdopodobnie przyniosą dalsze korzyści infrastrukturze, kapitałowi i wzrostowi wiedzy w gospodarkach wschodzących. Wzrost dochodu na mieszkańca z kolei poprawi siłę nabywczą gospodarstw domowych i pobudzi dalszy wzrost w kluczowych obszarach, takich jak edukacja i zdrowie. Jak pokazano na globalnych trendach średniego wzrostu PKB na mieszkańca w porównaniu ze średnim wzrostem populacji, zauważono, że pomimo wzrostu populacji w gospodarkach wschodzących ich wzrost PKB jest ukierunkowany na znaczny, a zatem prawdopodobnie zrównoważy negatywy związane ze wzrostem populacji. Takie trajektorie rozwoju gospodarczego pomogą w dalszej poprawie jakości demokracji w tych regionach. Postęp w rządach demokratycznych będzie świadkiem przejścia od w dużej mierze republikańskich form demokracji, które zachęcają do uczestnictwa i głosu, do bardziej poliarchicznego systemu, który promuje indywidualne wolności i wybór. Afryka z jej obecnym udziałem najszybciej rozwijających się krajów stopniowo wyjdzie ze swojej niejasnej przeszłości, aby stać się konkurencyjnym regionem gospodarczym.

TRENDY EDUKACYJNE: ROZWÓJ DEMOKRATYCZNYCH LIDERÓW NA PRZYSZŁOŚĆ

Arystoteles cytowany w Harber (1995) zauważył kiedyś, że „bezużyteczne jest, aby najbardziej korzystne zasady społeczeństwa były w pełni akceptowane przez wszystkich członków ustroju, jeśli jednostki nie zostaną przeszkolone i nie będą miały ukształtowanych swoich nawyków dla tego ustroju” . Zauważono, że niektóre z upadających państw świata mają liberalne konstytucje na papierze, ale obywatele nie zostali odpowiednio przygotowani, aby docenić ustalenia konstytucyjne, tak aby pociągnąć do odpowiedzialności tych, którzy rządzą. W świetle powyższego instytucje edukacyjne mają moralny nakaz przygotowania swoich uczniów i studentów do doceniania wartości demokratycznych i skutecznego uczestnictwa politycznego w życiu ich państw narodowych jako obywateli. Agenda ONZ Edukacja dla wszystkich odnotowała niezwykle sukcesy w większości krajów, co doprowadziło do znacznego wzrostu liczby zapisów, szczególnie w gospodarkach rozwijających się, a także do wyższego wskaźnika ukończenia zarówno edukacji podstawowej, jak i średniej. Takie osiągnięcia w zakresie rozwoju wiedzy i umiejętności byłyby korzystne, gdyby edukatorzy nie tylko nauczali edukacji demokratycznej, ale także zapewniali swoim uczniom możliwości wyrażania swojego głosu i dokonywania wyboru w różnych praktykach i procesach edukacyjnych. Agenda rozwoju UNESCO po 2015 r. w zakresie edukacji kładzie nacisk na prawa i równość, jednocześnie rozszerzając wizję dostępu do wysokiej jakości edukacji na wszystkich poziomach. Takie ukierunkowanie na przyszłość jeszcze bardziej utrwali wartości poliarchiczne wśród przyszłych uczniów i obywateli. Dalsza prognoza na lata 2005–2050 dla 120 krajów we wszystkich regionach świata również pokazuje poprawę wskaźników ukończenia edukacji, szczególnie w rozwijających się gospodarkach Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej, przyczyniając się tym samym do wzrostu liczby wysoko wykwalifikowanych osób w ich populacji w wieku produkcyjnym. W obliczu przewidywanych zmian w XXI wieku instytucje edukacyjne od podstawowego do wyższego powinny zapewniać możliwości i żyzny grunt nie tylko do nauczania wartości przywództwa demokratycznego, ale także do projektowania jego praktykowania w szerszych ramach swoich instytucji. Artykuł 12.1 Konwencji ONZ o prawach dziecka stanowi, że „dziecko ma prawo do uczestnictwa, gdy jest w stanie kształtować swoje opinie”. Wraz z poliarchicznym porządkiem, który ma się rozwinąć, edukatorzy stają przed wyzwaniem socjalizacji uczniów, aby stali się aktywnymi „nazywaczami świata” i nie pozwolili innym nazywać świata za nich (Freire, 1970). Ponieważ ci, którzy będą rządzić w przyszłości i ci, którzy powinni ich rozliczać, są dziś w instytucjach

edukacyjnych, szkoły i uniwersytety, nie ograniczając się do bycia zwierciadłem społeczeństwa, mają okazję i szlachetniejszą wpływową rolę w rozwijaniu cech przywódczych, które będą promować tolerancyjną i poliarchiczną kulturę, która ma zyskać na znaczeniu, gdy świat zbliży się do połowy tego stulecia.

IMPLIKACJE DLA PRZYSZŁEGO PRZYWÓDZTWA

Obserwuje się, że w większości części świata organizacje i rządy zostały zbudowane i zbadane w oparciu o koncepcję liderów kierujących podwładnymi w celu realizacji wizji przez nich zaprojektowanej. Paradygmat ten został zakwestionowany szczególnie w świecie zachodnim, ale ostatnio bardziej na półkuli południowej. Pojawiają się nowe ideologie przywództwa, które przewidują stopniową zmianę w kierunku nacisku na rozproszone formy przywództwa. Praktyka przywództwa nadal obserwuje rosnący nacisk na zdolność do wywierania wpływu, a nie na sprawowanie władzy. Takie dystrybucyjne formy przywództwa zapewniają rozluźnienie formalnych ról w organizacji w połączeniu z decentralizacją władzy z centrum, umożliwiając tym samym zwolennikom sprawowanie pewnego poziomu władzy i wpływu, indywidualnie, poprzez zespoły lub jako lokalne społeczności. Poniżej przedstawiono podsumowanie niektórych wyzwań przywódczych w 2050 r.

MĄDROŚĆ

Przywódcy przyszłości będą musieli coraz bardziej dostosowywać się do świadomości, że nie będą mieli monopolu na gospodarkę opartą na wiedzy ze względu na rewolucję technologiczną i wzmocnienie ideologii poliarchicznych. Nawet jeśli nie każdy może być decydem, wiedza wielu będzie ceniona w procesie podejmowania decyzji. Liderzy, którzy się wyróżniają, to ci, którzy potrafią poszerzyć swoje horyzonty i pozwolić im połączyć się w wielokulturowość, zapewniając tym samym mocniejsze podstawy dla wizji w swoich organizacjach, rządach i szerszych społecznościach. W obliczu coraz większych wyzwań planetarnych i środowiskowych, o czym świadczy zmiana klimatu, rozproszone podejście do przywództwa w ramach wspólnej globalnej wioski będzie wymagało wspólnego wizjonerskiego przywództwa, a te cechy okażą się niezastąpione.

JAKOŚĆ

Kluczem skutecznego przywództwa będzie zdolność lidera do wpływania na wiele autonomicznych baz władzy w organizacjach, rządach lub na całym świecie. Nowy lider połowy XXI wieku będzie musiał radykalnie dostosować się do pojawiających się realiów nowego porządku świata, w którym przepływ informacji w organizacjach i rządach oraz na całym świecie stanie się trudniejszy do zarządzania, a tradycyjne hierarchie, na których przetrwał etatyzm i totalitaryzm, okażą się trudniejsze do utrzymania. Jakość przywództwa okaże się postrzegana głównie w kategoriach wpływu lidera, a nie autorytetu. Będzie to oznaczać bycie pragmatycznym poprzez czerpanie z eksperckich pomysłów wszystkich zaangażowanych

MORALNOŚĆ

Jak wskazano we wcześniejszych dyskusjach, wzrost liberalnych narodów na świecie w konsekwencji zmniejszy autokracje i etatyzm we wspólnocie narodów. Mantra „Silnego Człowieka” lub „Wielkiego Człowieka” kraju, która została zakwestionowana podczas rewolucji w świecie arabskim, nazywanych „arabską wiosną”, będzie odrzucana jako zakorzeniona w moralnym wyrzutku w połowie XXI wieku. Ci przywódcy, którzy praktykują autokratyczne i tyrańskie sposoby przywództwa, staną w obliczu moralnej izolacji od w dużej mierze liberalnego globalnego przywództwa i obywateli. Demokracja XX wieku ogólnie rzecz biorąc szybko stała się koncepcyjnym i ideologicznie pośredniczącym artefaktem oraz postrzeganym standardem rządzenia w sprawach geopolitycznych. W większości części

dzisiejszego świata demokracja stała się postrzegana jako jedyny etyczny i moralny sposób rządzenia, a wszelkie odchylenia postrzegane są jako brak zarówno legitymacji, jak i standardowej formy ludzkiego społeczeństwa. W połowie XXI wieku liberalna demokracja wyłoni się jako moralny miernik rządzenia i wpłynie na stosunki międzynarodowe, politykę publiczną i podmioty prywatne.

MIEJSCE PRACY

Aby odnieść sukces w zarządzaniu zmianą, większość organizacji nie tylko będzie zachęcać do dzielenia się pomysłami, ale także będzie tego wymagać, aby przetrwać. Tradycyjne sposoby pracy i zarządzania ulegną zmianie na wiele sposobów, ponieważ fizyczna obecność i geografia staną się mniej istotne, a także zostaną zdefiniowane na nowo granice w edukacji i ekonomii. Postęp w wirtualnych środowiskach edukacyjnych, na przykład, radykalnie zmieni sposób działania instytucji edukacyjnych, czyniąc niektóre systemy, procesy i praktyki zbędnymi. W biznesie malejące znaczenie geografii i obecności w miejscu pracy będzie oznaczać płynne lojalności i erozję hierarchii. Sukces liderów przyszłości to ci, którzy będą wystarczająco odważni, aby dostosować się i w ten sposób przebudować swoje instytucje, zrywając z normą, aby pozostać istotnymi i utrzymać się na powierzchni. Bycie wielojęzycznym, elastycznym, mobilnym na arenie międzynarodowej, adaptowalnym i wrażliwym kulturowo okaże się kluczowe dla liderów w obliczu wzmocnionych rynków wschodzących i prowadzenia działalności w bardzo zróżnicowanych środowiskach.

RADZENIE SOBIE Z ZAGROŻENIAMI

Dzięki postępowi technologicznemu rozwiązania wojskowe i biznesowe będą podejmowane nie z mentalnością „na miejscu”, polegającą na próbie rozmieszczenia wielu zasobów fizycznych, ale poprzez skuteczne rozpoznanie, odkrywanie nowych podejść i testowanie ich poprzez kontrolowane i uzasadnione ryzyko. Będzie więcej partnerstwa przeciwko przeciwnościom losu, a mniej „działania w pojedynkę” jako normy. Niektóre z tych podejść zakorzeniły się już w wojnie lub terrorze Stanów Zjednoczonych, pomimo sprzeciwu ze strony konserwatywnych ideologii. Rada Bezpieczeństwa ONZ została zreformowana i będzie w dużej mierze nadzorować pokój i bezpieczeństwo z większą globalną akceptacją niż wcześniej. Podmioty niepaństwowe, w dużej mierze mobilne z natury, okażą się wielkim wyzwaniem w „wojnie z terroryzmem”, a wysiłki na rzecz zapewnienia pokoju i globalnej stabilności będą wymagać podejścia opartego na rozproszonym przywództwie i szerszej współpracy międzynarodowej niż ta, która istnieje obecnie

USTAWODAWSTWO

Regulacje dotyczące biznesu, migracji, pracy, prawa i porządku oraz nadzoru ulegną drastycznej zmianie, aby odpowiedzieć na nowe sposoby pracy; prowadzenie działalności gospodarczej; ochrona społeczeństwa przed przestępczością i rozprzestrzenianiem broni masowego rażenia wśród podmiotów niepaństwowych; regulacja łatwo dostępnych narzędzi technologicznych i instrumentów ochrony zdrowia. Na przykład w przypadku pracy prawo będzie musiało dostosować się do coraz bardziej umownych i płynnych ustaleń w przeciwieństwie do długoterminowych relacji pracodawca-pracownik. Starzejące się społeczeństwa Europy w połączeniu z rozwijającą się klasą średnią na rynkach wschodzących i rosnącą populacją wskazują na wyzwania i możliwości, które będą wymagały zmian legislacyjnych, w szczególności w zakresie prawa imigracyjnego, biznesowego i zatrudnienia.

DUCH

Kierując się poliarchiczną ideologią, większość liderów będzie zakorzeniona w pojęciu „każdy ma znaczenie” w swojej indywidualnej zdolności, co doprowadzi do większej inkluzywności pośród różnorodności. Pomimo obecnych nieudanych prób oderwania się od centrum, czego dowodem jest

Szkocja w Zjednoczonym Królestwie, Katalonia w Hiszpanii, Tybet w Chinach i wiele innych regionów świata dążących do niezależności od swoich rządów, te naciski na niepodległość będą ironicznie napędzać większą decentralizację władzy, czego dowodem jest Zjednoczone Królestwo tym samym posuwając się dalej i podtrzymując poliarchiczne ideologie w przyszłości.

WNIOSEK

Przeanalizowaliśmy historyczne i obecne trendy w obywatelstwie geopolitycznym i to, co mogą one oznaczać dla przyszłości. Obecne trendy społeczno-ekonomiczne i wtórne źródła danych zostały wykorzystane do sporządzenia sprawiedliwych prognoz na rok 2050. Zarówno historyczne, jak i obecne trendy wskazują na poliarchiczną przyszłość w wielu sferach życia, a postęp technologiczny to wzmocni. Zauważono, że implikacje dla przyszłych wyzwań związanych z przywództwem są szeroko zakrojone i będą wymagać zróżnicowanych i rozproszonych podejść do przywództwa.

Opieka zdrowotna 2050: wyprzedzające przywództwo, niedobory lekarzy i opieka skoncentrowana na pacjencie

Praktyka przywództwa dojrzała poza poziom prostego wykorzystywania pewnych umiejętności w celu uzyskania akceptacji zwolenników, do wykorzystania tych umiejętności skupionych na wprowadzaniu zwolenników w niepewną przyszłość przy użyciu procesów rozwoju strategii wyprzedzających. Wayne Gretzky powiedział: „Dobry hokeista gra tam, gdzie jest krążek. Wspaniały hokeista gra tam, gdzie krążek będzie”. Liderzy wielu zakorzenionych branż, takich jak edukacja, energetyka i transport, mają trudności z przewidywaniem, gdzie trendy napędzają ich przyszłość, zamiast proaktywnie angażować się w te trendy, aby tworzyć korzystną przyszłość. Branża opieki zdrowotnej znajduje się obecnie w podobnej sytuacji, ponieważ musi również zmienić swoje nastawienie przywódcze z „grania tam, gdzie jest krążek” na „granie tam, gdzie będzie”. Jeśli zostanie pozostawiona sama sobie, zawód ten będzie nadal zmierzał w kierunku nieistotności poprzez łagodne zaniedbanie i stagnację. Zbyt często w ciągu ostatnich kilku dekad przywódcy opieki zdrowotnej decydowali się na strategię, które reagują na zakłócenia, zamiast podejmować proaktywne kroki w celu tworzenia przyszłości według własnego uznania. Nadszedł czas, aby dzisiejsi liderzy opieki zdrowotnej porzucili stare modele myślenia i przeszli na modele, które obejmują innowację i przewidywanie. Jeśli przywódcy opieki zdrowotnej mają nadzieję zapewnić trafność w 2050 r., niekoniecznie będą musieli zmieniać ani zmieniać treści praktyki; raczej konieczna będzie zmiana jej kontekstu. Przyszli liderzy będą musieli być przygotowani na poszerzenie swoich osobistych perspektyw i ćwiczenie umiejętności przewidywania strategicznego, które pomogą im opracować strategię, które przewidują trendy rozgrywające się w miarę upływu czasu i wykorzystują opracowane strategię do innowacji. Wsparciem dla tej potrzeby liderów opieki zdrowotnej mających nastawienie na przyszłość są nowo wydane wspomnienia dr. Sandeepa Jauhara, *Doctored: The Disillusionment of an American Physician*, które ujawniają brzydką stronę tego, co się dzieje, gdy liderzy nie praktykują umiejętności przewidywania, które mogłyby stawić czoła szybkiemu wzrostowi niepewności w ich zawodzie. Píše on: „Dzisiaj medycyna jest po prostu kolejnym zawodem, a lekarze stali się tacy jak wszyscy inni: niepewni, niezadowoleni i zaniepokojeni przyszłością”. Niestety, takie podejście zbyt często występuje w organizacjach, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz opieki zdrowotnej, a jego korzenie tkwią w łagodnym zaniedbaniu, celowym lekceważeniu uwagi na trendy napędowe, wyczerpaniu związanym z reagowaniem na ciągłe zmiany lub prostej ignorancji umiejętności, które mogłyby pomóc w określeniu własnej przyszłości. Bez względu na przyczynę obecnej powszechnej niepewności, niezadowolenia i lęku lekarzy, nie musi tak być. W rzeczywistości nadszedł czas, aby opieka zdrowotna, jako zawód, zastosowała zasady przywództwa wyprzedzającego, które, gdy są stosowane prawidłowo, usuwają niepewność, niezadowolenie, lęk i niepewność związaną z niepewną przyszłością. Tu opisano metodologię, którą liderzy opieki zdrowotnej mogą wdrożyć w ramach swoich procesów opracowywania strategii, co pomoże im zachować znaczenie, gdy wkraczają

w niepewną przyszłość. Zasady opisane tu nie są unikalne dla opieki zdrowotnej i mogą przynieść korzyści liderom na każdym szczeblu w każdej organizacji; jednak autorzy zdecydowali się skupić na praktykach przywództwa wyprzedzającego w branży opieki zdrowotnej ponieważ ma to największy i bezpośredni wpływ na ludzi, na dobre lub na złe, w skali globalnej. Rozpoczyna się od definicji przywództwa wyprzedzającego i odróżnia je od innych praktyk przywództwa i zarządzania obecnie stosowanych przez liderów branży. Następnie autorzy przedstawiają szeroką, ale uproszczoną listę sześciu zasad, które są niezbędne, aby lider wyprzedzający mógł praktykować, próbując radzić sobie z niepewnością. Na koniec przedstawiamy przykłady dwóch poważnych problemów, z którymi zmagają się służba zdrowia i którym należy stawić czoła, wykazując się umiejętnościami przewidywania i przywództwa, jeśli branża ta ma pozostać istotna w roku 2050. Są to: rozwiązanie problemu niedoboru lekarzy i przejście na opiekę skoncentrowaną na pacjencie.

Przywództwo wyprzedzające

Aby odpowiedzieć na obecne wyzwania przywództwa w opiece zdrowotnej, dzisiejsze organizacje muszą zintegrować praktykę przywództwa wyprzedzającego ze swoimi codziennymi procesami rozwoju strategicznego. Ponieważ przywództwo wyprzedzające nie jest powszechnie używanym terminem w społeczności przywódczej, konieczne jest zdefiniowanie go i zasad stosowanych w celu osiągnięcia pomyślnych wyników. Przywództwo wyprzedzające polega na dostrzeganiu, dostosowywaniu i zmienianiu organizacji. Jest to połączenie dyscyplin myślenia strategicznego poprzez wykorzystanie strategicznej dalekowzroczności, strategicznego dostosowania poprzez wykorzystanie strategicznego przywództwa i strategicznego działania poprzez wykorzystanie strategicznego zarządzania. Przywództwo wyprzedzające tworzy koncepcyjny model przyszłości poprzez wykorzystanie dalekowzroczności, praktykowanie strategicznego przywództwa w celu stworzenia logicznego modelu przyszłości i wreszcie wykorzystanie strategicznego zarządzania w celu stworzenia rzeczywistego fizycznego modelu strategicznego. Przywódcy stosują przewidywanie wyprzedzające, gdy zaczynają nawigować w przyszłości poprzez zrozumienie idei, zmian społecznych, światopoglądów i wzorców kulturowych. Dzięki temu liderzy wyprzedzający będą dobrze wyposażeni w wiedzę na temat sił zewnętrznych, wpływów stojących za tymi siłami i ich wpływu na organizację wewnętrzną. Przywództwo wyprzedzające polega na doprowadzeniu ludzi do miejsca, do którego nie dotarliby sami, na zakłóceniu rdzenia, naruszeniu status quo oraz posiadaniu i wykorzystywaniu właściwych umiejętności, aby wyobrazić sobie preferowaną przyszłość. Stosowanie przywództwa wyprzedzającego w branżach lub organizacjach to proces zrozumienia, w jaki sposób decyzje są podejmowane przez te podmioty. W organizacjach, które przestrzegają tradycyjnych praktyk przywódczych, decyzje są podejmowane na podstawie „tego, co można zobaczyć (widoczna przyszłość)”. W organizacjach wykorzystujących praktyki przywództwa strategicznego, decyzje są podejmowane na podstawie „tego, czego nie można zobaczyć, ale można przewidzieć (przewidywalna przyszłość)”. Z drugiej strony, w organizacjach praktykujących przywództwo strategiczne, z naciskiem na przewidywanie, decyzje są podejmowane na podstawie „tego, czego nie można zobaczyć (niewidoczna przyszłość)”. Jednak w przypadku organizacji zaangażowanych w praktyki przywództwa wyprzedzającego decyzje podejmowane są na podstawie „tego, co można i czego nie można zobaczyć ani przewidzieć, ale można przewidzieć (przewidywana przyszłość).” W tym sensie przywództwo wyprzedzające przyjmuje holistyczne, niefragmentowane spojrzenie na przyszłość, tak aby organizacja nie tylko przewidywała, ale i antycypowała przyszłość w swoich praktykach podejmowania decyzji. Jeśli organizacje, a właściwie całe branże, chcą stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną nad innymi, muszą upewnić się, że ich wizja nie jest tylko tym, co widzą „na powierzchni”, ale również „pod powierzchnią”. Przywództwo wyprzedzające koncentruje się w samym sercu wyzwania przywództwa, nadając sens burzliwej i złożonej przyszłości. Przywództwo wyprzedzające łączy ze sobą koncepcje przywództwa strategicznego, zarządzania strategicznego, zarządzania wyprzedzającego, studiów nad przyszłością,

innowacji i przewidywania. Według Williama Ashleya sposób, w jaki zarządzanie wyprzedzające jest wprowadzane do organizacji, decyduje o jej sukcesie. Uważa, że należy to przedstawić jako rozszerzenie zarządzania strategicznego i jako metodę odkrywania sił w świecie zewnętrznym, które wpływają na podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach organizacji, co ma znaczące konsekwencje dla wyniku finansowego. Przywództwo wyprzedzające opiera się na dopasowywaniu luk zidentyfikowanych przez zarządzanie wyprzedzające i dyscyplin, które są niezbędne do wypełnienia tych luk. Przywództwo strategiczne opiera się na wspieraniu decyzji, a nie podejmowaniu decyzji, które łączy środowisko zewnętrzne z organizacją wewnętrzną. Zarządzanie wyprzedzające pomaga dostrzec, że kierunek strategiczny następuje przed i w harmonii z planowaniem strategicznym. Ponieważ planowanie strategiczne jest podzbiorem zarządzania strategicznego, kierunek strategiczny następuje po zastosowaniu przewidywania, ale przed zarządzaniem strategicznym poprzez wykorzystanie przywództwa strategicznego. Bez wątplenia jednym z najważniejszych i najbardziej znaczących aspektów przywództwa wyprzedzającego jest to, że głęboko wprowadza strategię do organizacji.

Strategiczna prognoza

Jeśli strategiczni liderzy wykorzystują prognozę niezbędną do rozwiązania wyzwań związanych z przywództwem w opiece zdrowotnej, ważne jest, aby ocenić jej wartość w budowaniu własnej przyszłości. Strategiczna prognoza jest bezpośrednio przydatna do opracowywania polityki organizacyjnej i praktyki w codziennym życiu. Podczas gdy organizacje muszą ostatecznie stawić czoła długoterminowym problemom, ich pierwszym priorytetem musi być utrzymanie działalności w najbliższej i najbliższej przyszłości. To właśnie tutaj strategiczna prognoza może wprowadzić do gry nowy zakres czynników i możliwości. Wykorzystując techniki skanowania środowiska, organizacja może odbierać sygnały w swoim środowisku operacyjnym, które zwiastują wyzwania dla jej działalności, nowe możliwości i identyfikację nowych produktów i usług. Podobnie, planowanie scenariuszy, inne narzędzie strategicznej prognozy, może zapewnić organizacjom szereg wysokiej jakości spostrzeżeń na temat środowiska w niedalekiej przyszłości. Dzięki odpowiedniej prognozie organizacje mogą stosować strategie, które można badać, wykorzystując różne założenia i warunki. W związku z tym organizacja nie jest tylko czujna na „sygnały zmian”, może ona uchwycić okazje do opracowania szeregu możliwych odpowiedzi, co skraca czas reakcji organizacji i poprawia jej czas reakcji. Dlatego decyzje mogą być podejmowane w szerszym kontekście i z większą pewnością, ponieważ najbliższa przyszłość przestaje być abstrakcją; staje się wysoce znaczącą częścią bezpośredniego środowiska operacyjnego. Inną wartością, jaką zapewnia strategiczna foresight, jest to, że można ją rozwinąć do punktu, w którym otwiera się to, co Hamel i Prahalad nazwali „przyszłą przestrzenią konkurencyjną”; w której organizacje nie muszą czekać na podpowiedzi konkurentów lub mityczne wezwanie popytu rynkowego. Alternatywnie mogą zdecydować się na pójście naprzód w sposób według własnego uznania. Organizacje z takim nastawieniem do przodu są lepiej przygotowane, aby dostrzec wiele nowych i niekonwencjonalnych możliwości, na które mogą się zdecydować. Perspektywa przyszłościowa to taka, w której można znaleźć wgląd w nowe branże, nowe sposoby rozwiązywania starych problemów, nowe źródła bezstratnego tworzenia bogactwa oraz nowe kultury biznesowe i obywatelskie. Perspektywa przyszłościowa to znacząca zdolność, która może przyczynić się do strategicznego przywództwa i przewidywania organizacji. Poeta Rainer Maria Rilke sugeruje, że istnieją znaki, które wskazują, że przyszłość wkracza w nas, aby zostać w nas przekształcona, na długo zanim to nastąpi. Lider wyprzedzający zdaje sobie sprawę, że staje się częścią przyszłości, zanim to sobie uświadomi i kieruje procesem transformacji, pełniąc funkcję agenta zmian w organizacji. Wreszcie największa wartość, jaką oferuje przewidywanie przyszłości, opiera się nie tylko na ilości zmian, ale także na szybkości tych zmian obecnych na dzisiejszym globalnym rynku. W czasach charakteryzujących się ciągłymi, nieprzewidywalnymi zmianami i gdzie nie widać żadnych oznak końca, organizacje muszą praktykować przywództwo wyprzedzające. W takich czasach bez ostrzeżenia

pojawiło się mnóstwo wyzwań i trudności . Wyzwania i zmiany obejmują: rosnące koszty opieki zdrowotnej, rozwarstwienie opieki zdrowotnej, rosnącą liczbę osób starszych z problemami zdrowotnymi, osoby nieubezpieczone, nowe technologie, nowe i pojawiające się choroby zakaźne, zagrożenie terroryzmem i ponowne odkrycie problemów zdrowotnych związanych ze stylem życia; wszystko to wzmacnia potrzebę nowego typu przywództwa . Liderzy przewidujący to myśliciele, którzy patrzą na zewnątrz na sygnały, trendy i wzorce i silnie wpływają na swoje organizacje poprzez praktykowanie umiejętności przewidywania. Potrafią również dostosowywać swoje organizacje wewnątrz do odkrytych sił zewnętrznych i dostosowywać swoje specyficzne kultury organizacyjne do nastawienia przewidującego na wszystkich szczeblach przywództwa; tworząc atmosferę, która jest celowo oddana i przygotowana na przyszłość. Ryzyko działania bez wyprzedzającego przywództwa zmusza organizacje do miejsca, w którym główne komponenty i zasoby przewidywania, przywództwa i zarządzania są odłączone. Jednak poprzez włączenie wyprzedzającego przywództwa organizacja utrzymuje płynność, aby skutecznie dostosowywać i stosować globalne siły w swoich wewnętrznych systemach organizacyjnych. Opieka zdrowotna staje w obliczu zwiększonej złożoności z wieloma nowymi wyzwaniami i może nie być odpowiednio wyposażona, aby poradzić sobie z tymi zmianami lub na nie reagować. Te wyzwania wymagają nowych sposobów myślenia i wdrażania radykalnych strategii, aby utrzymać rozwój branży. W takich czasach globalni liderzy opieki zdrowotnej muszą stać się wyprzedzający, aby utrzymać nienaruszoną swoją globalną przewagę konkurencyjną. Te wyzwania wymagają nowych sposobów myślenia i wdrażania radykalnych strategii, aby utrzymać rozwój branży. W takich czasach globalni liderzy opieki zdrowotnej muszą stać się przewidujący, aby utrzymać swoją globalną przewagę konkurencyjną. Wyzwaniem dla opieki zdrowotnej staje się to, jak przywołać przewidujące przywództwo w tym zmieniającym się globalnym kontekście.

Sześć zasad przywództwa wyprzedzającego

Na potrzeby tej sekcji koncepcja przywództwa wyprzedzającego w opiece zdrowotnej obejmuje zastosowanie sześciu uproszczonych zasad, które, gdy zostaną zastosowane w praktyce przywództwa strategicznego, zapewniają liderom sposób na afirmatywne radzenie sobie z niepewną przyszłością. Przywództwo wyprzedzające zaczyna się od procesu skanowania horyzontu w poszukiwaniu trendów, które kierują medycynę w nieznaną i niepewną przyszłość. Po zidentyfikowaniu trendów, lider strategiczny zaczyna interpretować/prognozować cele wynikające z tych napędzających trendów, jeśli pozostawi się je samemu. Bystry lider opracowuje strategię, które poprowadzą ich organizację w kierunku preferowanej przyszłości lub z dala od przyszłości, która zostanie uznana za szkodliwą dla nich. Proces ten wymaga, aby liderzy umieścili się w przyszłości i prognozowali wstecz strategię krok po kroku, które zwiększyłyby prawdopodobieństwo osiągnięcia przez nich wybranych rezultatów. Następnie lider stworzyłby wizję wokół ogólnego opracowanego procesu przewidywania, tak aby członkowie organizacji mogli dołączyć do pomocy w urzeczywistnieniu przyszłości według własnego wyboru. Gdy członkowie organizacji mają już pewne pojęcie o wizji strategicznej, przywództwo musi umożliwić zwolennikom wdrożenie ustalonych strategii. Na koniec, bystry lider antycypacyjny ocenia sukces wdrożenia każdej strategii w odniesieniu do przesuwania organizacji w kierunku preferowanej przyszłości, uważając, aby rozważyć możliwe działania „dzikiej karty”, które mogłyby sprawić, że inicjatywy strategiczne staną się nieistotne. Zasada ta oferuje informacje zwrotne, aby dostosować etap prognozowania wstecznego, aby utrzymać proces dopracowany, w miarę możliwości, w celu osiągnięcia preferowanego celu. Aby właściwie omówić koncepcję przywództwa antycypacyjnego w opiece zdrowotnej, konieczne będzie rozważenie dwóch przykładów, które wydają się powodować część niepewności występującej w zawodzie: niedobory lekarzy i przejście na opiekę skoncentrowaną na pacjencie. Ważne jest, aby wziąć pod uwagę, że przykłady te są jedynie reprezentatywne dla szeregu problemów, które ostatnio wpływają na opiekę zdrowotną. Oczywiście jest, że nie jest możliwe poświęcenie należytej uwagi wszystkim problemom istotnym dla opieki zdrowotnej, jednak ocena tych

dwóch przykładów może zapewnić liderowi opieki zdrowotnej narzędzia, których można użyć do opanowania niepewności. Taka jest istota przywództwa antycypacyjnego.

Niedobór lekarzy

Dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej pomaga zapobiegać chorobom i śmierci, obniża koszty i zmniejsza nierówności w zdrowiu populacji. Jeśli zdrowie na świecie ma się poprawić w sposób sprawiedliwy, należy podjąć skoordynowane wysiłki w celu kształcenia lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej tam, gdzie zapotrzebowanie jest największe. Aby to osiągnąć, jutrzejsi liderzy opieki zdrowotnej będą musieli wyjść poza ograniczenia systemów, w których działają dzisiaj, aby dostrzec, czym te systemy mogą się stać. Podczas gdy w 2014 r. na świecie działało 2409 uznanych i działających szkół medycznych, bardzo niewiele z nich jest zaprojektowanych strukturalnie i akademicko w celu kształcenia lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej. W Stanach Zjednoczonych, kraju znanym z posiadania jednego z najbardziej zaawansowanych systemów opieki zdrowotnej na świecie, potrzeba usług podstawowej opieki zdrowotnej jest wyraźna. Po uchwaleniu w 2010 r. ustawy o ochronie pacjentów i przystępnej opiece zdrowotnej (PPACA), po jej pełnym wejściu w życie, oczekuje się, że dodatkowe 32 miliony pacjentów uzyska lepszy dostęp do amerykańskiego systemu opieki zdrowotnej. Jednak obecnie liczba kandydatów na lekarzy jest niewystarczająca, aby obsłużyć spodziewany napływ pacjentów. Obecnie lekarze podstawowej opieki zdrowotnej stanowią 32 procent populacji lekarzy w USA, z czego 12,7 procent to lekarze rodzinni, 10,9 procent to interniści ogólni, 6,8 procent to pediatrzy ogólni, a 1,6 procent to lekarze rodzinni; w przybliżeniu daje to 256 000 z 800 000 całkowitej populacji. Rada ds. Kształcenia Podyplomowego Lekarzy (COGME) szacuje, że do 2020 r. w amerykańskim systemie opieki zdrowotnej będzie brakowało od 85 000 do 200 000 lekarzy. Rocznie wszystkie 157 amerykańskich szkół medycznych i osteopatycznych kończy około 23 000 lekarzy, liczba ta jest żałośnie niewystarczająca, aby sprostać oczekiwaniom. Zbliżający się kryzys jest spotęgowany, gdy te oszałamiające statystyki są postrzegane w świetle starzejącej się populacji lekarzy, ze średnią wieku 47 lat, a 47 procent całkowitej siły roboczej lekarzy ma ponad 50 lat, a 25 procent siły roboczej podstawowej opieki zdrowotnej ma ponad 55 lat. Równie niepokojące są wyniki ankiety Investor's Business Daily z 2009 r., która wykazała, że 45 procent praktykujących lekarzy rozważyłoby odejście z praktyki medycznej, gdyby uchwalono wówczas debatowaną ustawę PPACA (Jones, 2009) lub ankietę Deloitte Survey of US Physicians z 2013 r., która wykazała, że 62 procent respondentów twierdzi, że prawdopodobnie więcej lekarzy przejdzie na emeryturę wcześniej niż planowano lub ograniczy liczbę godzin pracy. Chociaż powody przejścia na wcześniejszą emeryturę różnią się z perspektywy lekarza (mniej czasu spędzonego z pacjentami, dłuższe godziny pracy przy niższym wynagrodzeniu, radzenie sobie z przepisami rządowymi i firmami ubezpieczeniowymi), jeśli odsetek lekarzy przechodzących na emeryturę będzie równy wynikom ankiety Investor's Business Daily, a szkoły medyczne będą nadal produkowały około 23 000 absolwentów rocznie, zajmie to 15,7 roku, aby pokryć straty związane z uchwaleniem tego nowego prawa i zmianami, jakie wprowadza ono do praktyki medycznej. System opieki zdrowotnej w USA znajduje się w poważnym kryzysie związanym z niedoborem lekarzy. Ściśle powiązane z obawami dotyczącymi niedoboru lekarzy jest to, że obecny model kształcenia medycznego nie przygotowuje odpowiednio absolwentów do kariery w nowoczesnej medycynie. Szkoły medyczne (studia licencjackie), rezydentury (studia podyplomowe) i programy kształcenia ustawicznego (ciągłe kształcenie medyczne) nie nadążają za potrzebami pacjentów, oczekiwaniami społecznymi, postępem technologicznym oraz zmieniającymi się wymogami organizacyjnymi i finansowaniem. Ponadto nie udało się jej odpowiednio skoncentrować na pacjencie, skupić na zespole i oprzeć na dowodach. Czy można się dziwić, że lekarze stali się bardziej rozczarowani, skoro ich przygotowanie okazało się tak niewystarczające? Obecny model kształcenia medycznego na poziomie licencjackim i magisterskim jest reformowany od stuletniego skupienia na poprawkach wprowadzonych przez Abrahama Flexnera w jego słynnym raporcie z 1910 r.: Medical Education in the

United States and Canada. Reformy te jednak nie nadążają za dominującymi trendami . Nawet sam Flexner nigdy nie zamierzał, aby jego reformy służyły trwałemu rozwiązaniu problemów medycyny; jednak medycyna znalazła pocieszenie w patrzeniu na rozwiązywanie dzisiejszych potrzeb edukacyjnych przez pryzmat reform Flexnera. Dwa obecne trendy podkreślają ten punkt: Jak wspomniano wcześniej, potrzeba wykształcenia większej liczby lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej nigdy nie była tak krytyczna, jak jest obecnie. Wiadomo, że specjaliści prawdopodobnie będą praktykować w środowiskach, z którymi zetknęli się podczas szkolenia. Niestety, szkolenie w zakresie specjalizacji podstawowej opieki zdrowotnej odbywa się głównie w akademickich ośrodkach zdrowia, a nie w ambulatoryjnych ośrodkach zdrowia w środowiskach społecznościowych, gdzie ci specjaliści spędzają większość czasu na przyjmowaniu pacjentów. Badania pokazują również, że wybór specjalizacji podstawowej opieki zdrowotnej opiera się na powiązaniu z wczesnymi wzorcami do naśladowania w podstawowej opiece zdrowotnej, wczesnymi rotacjami w podstawowej opiece zdrowotnej i wsparciem administracyjnym dla specjalizacji; wszystkie te elementy nie są postrzegane jako priorytety w większości akademickich programów edukacyjnych .Obecna struktura akademicka nie produkuje potrzebnej liczby lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej, ponieważ jej infrastruktura nie jest zaprojektowana tak, aby wzmacniać jej deklarowane cele. Drugim napędzającym trendem jest to, że występuje on na wszystkich poziomach edukacji; zdobywanie wiedzy szybko przechodzi od modeli radykalnie skoncentrowanych na nauczycielu do tych, które są skoncentrowane na studencie lub autonomiczne. Oczekuje się, że do 2018 r. 75 procent wszystkich kursów podstawowych i średnich będzie realizowanych w formacie online, w klasach szkolnych, a nauczyciele przejdą z roli nauczyciela do roli ułatwiającej pracę ze studentami (Christensen, Horn i Johnson, 2008). Szkoły medyczne muszą ponownie ocenić swoje systemy pedagogiczne, aby upewnić się, że uzupełniają one te nowe modele, które przypominają wcześniejsze doświadczenia studentów. Oczywiście jest, że liderzy edukacji medycznej nie stosowali żadnego lub prawie żadnego wyprzedzającego przywództwa, które ujawnia potrzebę modyfikacji systemów w celu spełnienia obecnych oczekiwań studentów w technologicznie zaawansowanym świecie. Jest całkiem prawdopodobne, że gdyby zasady wyprzedzającego przywództwa zostały wdrożone w przeszłości, stan edukacji medycznej wyglądałby dziś inaczej. Na szczęście zasady wyprzedzającego przywództwa można wdrożyć w dowolnym momencie, oferując liderom organizacji szansę na „zaczynanie od nowa” w dowolnym momencie. Gdyby liderzy edukacji medycznej przeskanowali swoje horyzonty około 20 lat temu, dostrzegliby potrzebę skierowania większych zasobów na rozwój większej liczby lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej. Przy ograniczonej liczbie absolwentów decydujących się na medycynę podstawowej opieki zdrowotnej stworzono więcej specjalistów; ostatecznie odpowiedzialnych za wzrost kosztów opieki zdrowotnej, ponieważ wysoce ustrukturyzowana opieka specjalistyczna jest droga i niekoniecznie wiąże się z lepszymi wynikami zdrowotnymi dla pacjentów .W związku z tym bystry wyprzedzający lider opieki zdrowotnej uznałby tendencję zmniejszania się liczby lekarzy rozpoczynających specjalizację podstawowej opieki zdrowotnej za wezwanie do opracowania systemu edukacyjnego całkowicie skupionego na medycynie podstawowej opieki zdrowotnej; czegoś, co nie istnieje we współczesnym paradygmacie edukacji medycznej. Równie niepokojący jest trend prowadzący edukację od modeli nauczania skoncentrowanych na nauczycielu do modeli nauczania skoncentrowanych na uczniu. Bystry, przewidujący lider medycyny zdałby sobie sprawę, że jego/jej model dostarczania edukacji medycznej nie nadąża za zmianami wprowadzanymi na poziomie podstawowym, średnim i wyższym. Aby zachować trafność, liderzy edukacji medycznej muszą zacząć prognozować wstecz strategie, które doprowadzą do zmian strukturalnych odpowiadających wcześniejszym doświadczeniom i poziomom umiejętności uczniów.

Opieka skoncentrowana na pacjencie

Chociaż koncepcja opieki skoncentrowanej na pacjencie istnieje od wielu dekad, jej znaczenie w literaturze ostatnich lat ma swoje korzenie w przełomowym raporcie Instytutu Medycyny z 2001 r.: Crossing the Quality Chasm. W raporcie tym wskazano szereg sposobów na poprawę jakości opieki, ale żaden nie był tak znaczący jak ich zalecenie, aby koncentracja na pacjencie stała się jedną z głównych metod zapewniania jakości i bezpieczeństwa pacjenta. Raport podniósł koncentrację na pacjencie z celu peryferyjnego do znaczenia, ponieważ sposób, w jaki świadczona jest opieka, jest teraz równie ważny, co sama opieka. Ponadto, znaczenie w ostatnim czasie w odniesieniu do skupienia się na opiece skoncentrowanej na pacjencie znajduje się u podstaw PPACA. Wiele z postanowień określonych w ustawie PPACA popiera opiekę skoncentrowaną na pacjencie w porównaniu z tradycyjnymi usługami opieki leczniczej. Kiedy omawiana jest koncepcja opieki skoncentrowanej na pacjencie, konieczne jest dokładne zdefiniowanie jej znaczenia. Istnieje pięć atrybutów, które definiują opiekę skoncentrowaną na pacjencie, są to: (1) opieka nad całą osobą, (2) koordynacja i komunikacja, (3) wsparcie i wzmocnienie pozycji pacjenta, (4) łatwy dostęp i (5) autonomia. Te pięć atrybutów stawia pacjenta w centrum jego opieki, a wszelkie wysiłki, aby przenieść to skupienie z powrotem na dostawców, zagrażają szansie na poprawę wyników opieki. W rzeczywistości wszelkie innowacyjne modele zaprojektowane w celu spełnienia oczekiwań opieki skoncentrowanej na pacjencie, w tym domy opieki medycznej skoncentrowane na pacjencie i organizacje opieki odpowiedzialnej, mogą zostać odrzucone przez pacjentów, jeśli nie zawierają tych atrybutów. Jeden z takich udanych modeli, P4 Medicine, wydaje się być odpowiednio usytuowany, aby połączyć udoskonalenie technologii z koncentracją na pacjencie. Jak twierdzi dr n. med. i doktor filozofii Leroy Hood, prezes Instytutu Biologii Systemów i wynalazca automatycznego sekwencera DNA:

Konwergencja biologii systemów, rewolucji cyfrowej i opieki zdrowotnej zorientowanej na konsumenta przekształca medycynę z jej obecnego reaktywnego trybu, który koncentruje się na leczeniu chorób, w tryb medycyny P4, który jest medycyną predykcyjną, zapobiegawczą, spersonalizowaną i partycypacyjną. Medycyna P4 poprawi jakość opieki świadczonej pacjentom poprzez lepsze diagnozy i ukierunkowane terapie. Te postępy ułatwiają nowe formy aktywnego uczestnictwa pacjentów i konsumentów w gromadzeniu danych dotyczących zdrowia osobistego, co przyspieszy odkrycia naukowe. Już wkrótce wirtualna chmura danych miliardów punktów danych istotnych dla zdrowia będzie otaczać każdą osobę. Dzięki medycynie P4 będziemy w stanie zredukować te złożone dane do prostych hipotez dotyczących optymalizacji dobrego samopoczucia i minimalizacji chorób u każdej osoby. Hood.

Dr Hood opisuje swoją wizję przyszłości medycyny na styku biologii systemowej, technologii cyfrowej i opieki zdrowotnej zorientowanej na konsumenta. Dzięki możliwości identyfikacji chorób genomowych występujących u konkretnych osób, które objawiają się w postaci określonych chorób, medycyna przechodzi od uogólnień grupowych do precyzyjnego zarządzania chorobami/zapobiegania, które jest specyficzne dla danej osoby. Ta innowacja zapewnia pracownikom służby zdrowia dokładniejszą klasyfikację chorób i ostatecznie udoskonalenie diagnoz i leczenia. Model P4 Medicine zapewnia pracownikom służby zdrowia sposoby na zajęcie się opieką skoncentrowaną na pacjencie w sposób, który wcześniej nie był używany. Każdy ze składników P4 Medicine, który obejmuje: (1) predykcyjny, (2) zapobiegawczy, (3) spersonalizowany i (4) partycypacyjny, stawia pacjenta w centrum opieki. Gdy chmura danych ludzkiego genomu osiągnie wystarczający rozmiar, możliwe będzie połączenie pewnych wariantów genetycznych z pewnymi chorobami, co umożliwi pracownikom służby zdrowia przewidywanie, że pewne wyniki najprawdopodobniej wystąpią, jeśli nie zostaną podjęte skoordynowane wysiłki w celu zapobieżenia ich wczesnemu wystąpieniu. Mając tę wiedzę, lekarz i pacjent będą mogli opracować spersonalizowane strategie zapobiegania (np. ćwiczenia, odżywianie, unikanie pewnych zachowań oraz farmaceutyki/nutraceutyki), które pomogą uniknąć wczesnego wystąpienia chorób lub schorzeń. Wreszcie, ten model wymaga zaangażowania zarówno pacjenta, jak

i lekarza we wzajemne działania partycypacyjne, aby zapewnić przestrzeganie ustalonych z góry strategii zapobiegawczych. Jeśli wyprzedzający lider zaakceptuje model P4 Medicine, rozważy on/ona zmiany strukturalne, które muszą zostać wdrożone w celu promowania komponentów modelu i jego wykorzystania. Jedną z takich koniecznych zmian jest rozważenie, w jaki sposób lekarze wchodzi w interakcje z pacjentami, ponieważ ta interakcja determinuje poziom zadowolenia pacjenta, jego poczucie utraty kontroli, większe obciążenie objawami i wykorzystanie większej ilości zasobów służby zdrowia. Przez dziesięciolecia relacja władzy w opiece nad pacjentem była przechylona w stronę dostawcy wymiany. Aby osiągnąć zdrową równowagę, dostawcy muszą zdobyć wiedzę, umiejętności i potrzebne postawy dotyczące ich roli i obowiązków w relacji lekarz-pacjent. Lepsze wyniki leczenia pacjentów wymagają zaangażowania w coś więcej niż tylko zwracanie uwagi na ulepszone umiejętności techniczne dostawców lub na ulepszone technologie informacyjne, takie jak elektroniczna dokumentacja medyczna. Poprawa następuje, gdy dostawcy wykazują zachowania skoncentrowane na pacjencie, które wynikają ze zrównoważonej, dobrze rozwiniętej inteligencji poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej i wykorzystują pewne „umiejętności miękkie” zademonstrowane w doskonałych interakcjach z pacjentami (np. umiejętności komunikacyjne i interpersonalne). Liderzy przewidujący zaczęliby integrować inteligencję poznawczą, emocjonalną i behawioralną oraz szkolenia w zakresie „umiejętności miękkich” w kontinuum edukacji medycznej; od studiów licencjackich do kształcenia ustawicznego. Siła uświadamiania praktykom dobrze rozwiniętej inteligencji poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej oraz jej związku z lepszą opieką nad pacjentem została odkryta podczas projektu pilotażowego w Duke University Medical Center, Division of Otolaryngology Head and Neck Surgery (OHNS) w latach 2013-2014. Kierownictwo Division zidentyfikowało potrzebę uświadomienia członkom zespołu opieki zdrowotnej ich poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych „ślepych punktów” podczas codziennych interakcji z pacjentami i członkami zespołu. Projekt określany jako „Leadership Lived Out” został zaprojektowany w celu oceny ograniczeń operacyjnych uczestników w trzech domenach i dostosowany do podstawowych cnót i zasad etycznych zidentyfikowanych w Division. Te cnoty i zasady, zidentyfikowane przez Division, obejmowały: inicjatywę, uczciwość, samodyscyplinę, odpowiedzialność i rozliczalność. Po zidentyfikowaniu uczestników poinstruowano, jak identyfikować i wdrażać strategie, które pokonają ich nowo odkryte „ślepe punkty”. Jednym z najbardziej widocznych rezultatów projektu było uświadomienie sobie, że gdy świadczeniodawca został uświadomiony o swoich „ślepych punktach” w zakresie inteligencji poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej, nie był w stanie wyrażać siebie w sposób, w jaki robił to w przeszłości. W rzeczywistości świadomość swoich „ślepych punktów” sprawiła, że stale i uważnie rozważali, w jaki sposób ich interakcje mogą wymagać modyfikacji, aby mogli prezentować się w bardziej profesjonalny sposób w stosunku do innych. Te „ślepe punkty” zostały ujawnione w 360-stopniowej ocenie przez współpracowników, rówieśników i menedżerów i pokazały, w jaki sposób czynniki, takie jak szacunek do samego siebie, empatia, tolerancja na stres, kontrola impulsów, asertywność, podejmowanie decyzji, modelowanie i wzmocnienie pozycji, wpływają na sposób, w jaki uczestnik i zespół opieki zdrowotnej zapewniają opiekę pacjentom. Projekt pokazał, jak siła treningu inteligencji poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej pozytywnie wpływa na poziom praktykowanego profesjonalizmu. Innym rezultatem projektu pilotażowego było to, że chociaż skuteczna w powodowaniu zmian osobistych u lekarzy, rezydentów i innych członków zespołu opieki zdrowotnej, wcześniejsza interwencja (wprowadzanie świadomości profesjonalizmu do edukacji medycznej na studiach licencjackich) przyspieszy praktykę profesjonalizmu u osób na kontinuum edukacji medycznej „od nowicjusza do mistrza”. W związku z tym zdrowy rozsądek podpowiada, że wcześniejsza interwencja profesjonalizmu (np. zaczynająca się w pierwszym roku studiów medycznych) jest optymalnym czasem i miejscem na wprowadzenie procesu rozwoju profesjonalizmu. W rzeczywistości; poparcie dla tej wcześniejszej interwencji potwierdza badanie, które wykazało, że niedociągnięcia profesjonalizmu w szkole medycznej i szkoleniu rezydentury korelują z

niedociągnięciami profesjonalizmu w późniejszej praktyce. Wiele zaniedbań w zakresie profesjonalizmu zdarza się po prostu dlatego, że lekarze nie są świadomi „ślepych punktów” w swojej naturze, które można by zmienić/zmodyfikować/ulepszyć, gdyby tylko wiedzieli, czym one są. Samoświadomość jako praktykowana umiejętność jest cechą charakterystyczną skutecznego przywództwa i bezpośrednio przekłada się na lepsze wybory zawodowe i osobiste. Z pewnością samoświadomość jest podstawą demonstracji profesjonalizmu u lekarza, ale sama samoświadomość nie może nikogo przekształcić bez równie silnego zaangażowania w samodoskonalenie. Choć specyfika rozwoju profesjonalizmu jest inna dla każdej osoby, to dożywotnie dążenie do doskonałości w relacji lekarz-pacjent łączy wszystkie wysiłki w szkoleniu zawodowym. Przypomina to Alberta Schweitzera, laureata Pokojowej Nagrody Nobla, który nie był zainteresowany osiągnięciem doskonałości, ale dążeniem do doskonałości i był dobrze znany ze swojego zaangażowania w dożywotnie samodoskonalenie. Nawet ci, o których można powiedzieć, że osiągnęli najwyższy poziom profesjonalizmu, nadal znajdują przestrzeń do poprawy, dążąc do doskonałości. Dlatego też, przewidujący lider opracuje strategie integrujące rozwój profesjonalizmu i zachęcające do praktyk samodoskonalenia w całym kontinuum edukacji medycznej. Dążenie do opieki skoncentrowanej na zdrowiu lub profilaktyce, w przeciwieństwie do opieki skoncentrowanej na leczeniu lub chorobach, przyspiesza. Koszty opieki zdrowotnej w USA wciąż rosną i według Biura Budżetowego Kongresu USA osiągną 20 procent produktu krajowego brutto do 2050 r.; w porównaniu z zaledwie 5 procentami pięć lat temu. Ta część produktu krajowego brutto będzie równa udziałowi gospodarki, na który obecnie przypada cały budżet rządu federalnego. Oczywiście jest, że system opieki zdrowotnej w USA nie jest w stanie utrzymać się pod takim ciężarem finansowym. Przewidujący lider zdałby sobie sprawę, że przesunięcie nacisku z zarządzania chorobami na zapobieganie byłoby jednym z kluczowych rozwiązań, które pomogą utrzymać koszty przed bankructwem systemu. Przywódcy praktykujący te zasady mogliby ustanowić modele finansowe i systemowe, które kładą nacisk na dostarczanie dobrego samopoczucia z przewidywaniem, zamiast polegać na reaktywnych politykach wprowadzanych przez inne branże, takie jak rząd, ubezpieczenia lub zawód prawnika. Brak uwagi na wyprzedzające praktyki przywódcze może wyrządzić niepotrzebne szkody amerykańskiej branży opieki zdrowotnej. Samo ignorowanie sygnałów trendów, które codziennie pojawiają się na horyzoncie, może spowodować, że liderzy przegapią ważne wydarzenia, które mogą sprawić, że nawet najbardziej zaawansowana organizacja stanie się nieistotna. Niestety, opieka zdrowotna niewiele zrobiła, aby ustanowić infrastrukturę przewidywania, która mogłaby pomóc im w projektowaniu przyszłości według własnego wyboru. Przez dziesięciolecia opieka zdrowotna pozostawała zaangażowana w reakcyjne praktyki, które reagują na działania innych branż, które proaktywnie analizują trendy i podejmują strategiczne decyzje, które zwiększyłyby prawdopodobieństwo osiągnięcia przez nie preferowanej przyszłości według własnego wyboru. W związku z tym wybory opieki zdrowotnej są ograniczone i ograniczone działaniami innych. Opieka zdrowotna nie może sobie pozwolić na bezczynne siedzenie i czekanie, aż inni określą parametry związane z ich strategicznymi decyzjami. Obecna trajektoria reakcyjnego przywództwa w opiece zdrowotnej maluje bardzo ponurą i niezrównoważoną przyszłość. Jak przedstawiono, wyprzedzający liderzy to ci, którzy szukają trendów na horyzoncie i mają zdolność określania ich wpływu na swoje organizacje z wyprzedzeniem wielu lat. Oceniają oni ogólne konsekwencje wynikłych przyszłości i opracowują strategie, aby albo zwiększyć osiągnięcie określonej przyszłości, albo strategie, które odciągnęłyby organizację od szkodliwej przyszłości. Opracowują wizję wokół swoich strategii, która motywuje członków do dążenia do przyszłości poprzez określony zestaw strategii z powagą. Na koniec, lider wyprzedzający ocenia sukces lub jego brak strategii zmierzających w kierunku lepszej przyszłości. Liderzy opieki zdrowotnej muszą poświęcić się tworzeniu, promowaniu i rozwijaniu kultury wyprzedzającej, aby branża pozostała istotna i dynamiczna po roku 2050. Zdrowie narodu od tego zależy. Czytelnikowi pozostają więc dwa pytania: Czy jesteś zadowolony z obecnej obsesji opieki zdrowotnej na punkcie reakcyjnych praktyk rozwoju strategii, czy też jesteś gotowy

rozpocząć proces proaktywnego tworzenia preferowanej przyszłości według własnego wyboru? Nie ma żadnego środka w odpowiedzi na to pytanie, ponieważ z jednej strony strategię są ujmowane w ramach ograniczeń narzuconych przez innych, a z drugiej strony nie ma żadnych ograniczeń, poza tymi, które celowo się ustala. Opieka zdrowotna woła o nową formę przywództwa, która jest celowa, zamierzona, innowacyjna i zaangażowana na dłuższą metę. Przywództwo wyprzedzające zapewnia infrastrukturę, w której przyszłość branży opieki zdrowotnej może stać się bardziej pewna i lepsza dla wszystkich w okresie poprzedzającym rok 2050 i później.

Edukacja Liderów 2050: Zmiana Przestrzeni i Obliczy Doświadczenia

Wprowadzenie

Język, teorie i pedagogika zwykle kojarzone z rozwojem przywództwa nabiorą nowego znaczenia i stworzą nowe wyzwania wraz z pojawiającymi się zmianami postępu technologicznego. Narzędzia, które kiedyś służyły jedynie do wyświetlania i promowania informacji, podniosły krytyczne pytania dotyczące tworzenia i posiadania wiedzy. Spłaszczenie naszego pedagogicznego pola gry jest sprzeczne z bardziej tradycyjnym, dualistycznym modelem przywództwa, w którym panują ci, którzy posiadają i tworzą informacje. Era cyfrowa otworzyła większą, wieloaspektową przestrzeń, w której współistnieje wiele idei, opinii i odpowiedzi. Podobnie miejsca fizyczne i wirtualne przestrzenie, w których pracujemy, są bardziej wymienne niż kiedykolwiek wcześniej. W rezultacie prawdy o tym, gdzie przywództwo się zdarza i gdzie zdobywa się doświadczenie, uległy zmianie. Internet i inne technologie edukacyjne manifestują zatem cyfrową wielość, rozszerzając Schemat Rozwoju Intelktualnego i Etycznego Perry'ego (1970). Na praktykę edukacji przywódczej wpływa również niemal nieskończony zasięg i zakres krajobrazu cyfrowego. Mnogość perspektyw i danych, które służą jako elementy składowe wysoce osobistego, ale głęboko powiązanego rozumienia siebie jako lidera, wpłynęły na tożsamość przywódczą i jej złożony rozwój. Zastosowanie tej tożsamości w praktyce pozalekcyjnej wykracza również poza działania oparte na miejscu, gdy ponownie badamy definicję bycia „obecny” w naszych działaniach związanych z rozwojem przywództwa. Charakterystyczne pedagogiki edukacji przywódczej, dyskusji i refleksji były i są nadal pod wpływem silnie połączonej, szybko zmieniającej się przestrzeni cyfrowej. Ponieważ przywództwo w 2050 r. będzie wymagało poruszania się po coraz większych wyzwaniach w zakresie technologii i odległości, podobne zapotrzebowanie będzie wymagało, aby edukatorzy przekroczyli postrzegane granice wiedzy i dyskursu, aby stworzyć nowe definicje, przestrzenie i miejsca dla rozwoju przywództwa. Futurystyczny pogląd na miejsce pracy i kulturę miejsca pracy przewiduje bardziej połączonych i mobilnych pracowników, pracodawców i organizację. Jak twierdzą Groth i Nisen (2013), „wolność, autonomia i elastyczność definiują przyszłość miejsca pracy”. Raport Deloitte z 2013 r. nazywa to „elastycznym miejscem pracy”, podkreślając obowiązkową potrzebę elastyczności zarówno w tworzeniu, jak i realizacji wizji. W wielu przypadkach siła robocza i liderzy, którzy będą w niej pracować, muszą zrównoważyć niezliczoną liczbę wielu konkurujących ze sobą priorytetów, które będą stale ewoluować i zmieniać się wraz z szybkim zanikaniem granic koncepcyjnych dla wiedzy, idei i jednostek. Raport Deloitte twierdzi na przykład, że liderzy w przyszłym miejscu pracy muszą zrównoważyć potrzeby swoich ludzi z potrzebami biznesowymi, szczególnie gdy ich pracownicy wykazują zwiększone pragnienie autonomii i przejrzystości. Technologie mobilne pozwalają pracownikom być bardziej elastycznymi w swoich sposobach produktywności, zmniejszając potrzebę stałych i fizycznych biur. Praca zdalna będzie zatem wymagać, aby liderzy w 2050 r. zrównoważyli zapotrzebowanie na produktywność ze zwiększonym zapotrzebowaniem na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Wraz ze wzrostem konkurencji o najlepsze talenty i jednoczesnym wzrostem presji wewnętrznej i wymagań konsumentów, tradycyjny model przywództwa polegający na stawianiu wysokich oczekiwań w celu zachęcania do znaczącego rozwoju zostanie rozciągnięty na przestrzeń fizyczną i poszczególnych

menedżerów, aby stać się globalnym i powiązaniem procesem. Miejsce pracy w 2050 r. będzie dostosowane do liderów, którzy potrafią pozostać stanowczy w swojej wizji, ale elastyczni w jej realizacji. Co więcej, sukces w miejscu pracy przyszłości będzie wymagał umiejętności przywódczych, które pozwolą na szybką i częstą adaptację do zmian, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między głęboko zakorzenionym i stałym zestawem wartości, aby osiągnąć cele o dużym zasięgu. Daleko od sekwencyjnego, kierowanego przez instruktora, osobistego uczenia się powszechnego w obecnych praktykach edukacyjnych, liderzy będą zdobywać większość swojego szkolenia i doświadczenia w przestrzeniach i miejscach o silnie przepuszczalnych barierach między tym, co fizyczne, a tym, co wirtualne. W wywiadzie dla *The Futurist* (2010) Janna Anderson omówiła przeplatanie się godzin pracy i wypoczynku, rozszerzając typową dyskusję na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym o zwiększone znaczenie samodzielnego uczenia się. Przyznany instytucjonalnie stopień dowodu kompetencji, choć nadal istotny, będzie stanowił zaledwie ułamek stypendium i doświadczenia zdobytego przez przyszłych liderów. W raporcie z 2010 r. EDUCAUSE trafnie zauważa: „Środowisko cyfrowe jest „miejscem” interakcji społecznych i wymiany społeczności. Chociaż wartość kampusu jako miejsca fizycznego nadal istnieje, coraz większa liczba interakcji odbywa się online, w tym pojawianie się wirtualnych, międzynarodowych organizacji badawczych” (s. 2). Otoczeni niemal nieskończonymi wyborami dotyczącymi tego, gdzie, jak, kiedy i czego się uczyć, liderzy przyszłości muszą wykorzystywać wyjątkowe umiejętności analityczne, aby rozważyć swoje opcje i wybrać odpowiednią wizję, jednocześnie zachowując elastyczność w swoich podejściach i procesach w obliczu nieuniknionych wyzwań zawartych w hiperpołączonym i dynamicznym środowisku. Instytucja zdolna do nauczania tych konkurujących, ale misternie powiązanych umiejętności jest „z natury szeroko zakrojona, interdyscyplinarna i zorientowana na systemy”. Szkolnictwo wyższe przejdzie na modele oparte na kompetencjach, odchodząc od czasu spędzonego w fizycznej klasie na rzecz nauki, która „odwraca tradycyjne równanie... utrzymując stałą naukę i pozwalając, aby czas się zmieniał”. Kwalifikacje do edukacji przywódczej nie będą zatem mierzone czasem spędzonym, ale raczej wyciągniętymi wnioskami, zdobytymi doświadczeniami i opanowanymi kompetencjami. Umiejętności przywódcze przyszłości będą cykliczne i stale zmienne, wymagające od liderów zachowania wrażliwości na zmiany i wyzwania pojawiające się w rozszerzonej i ogromnie powiązanej przestrzeni, która nakłada się na pojęcia społeczności, dialogu i przywilejów w wielokierunkowym, ale spłaszczonym kontekście nauki, rozwoju i postępu.

Dyskusja i przegląd literatury

Przyszłość szkolnictwa wyższego będzie coraz bardziej zglobalizowana i wirtualna. W związku z tym kształcenie liderów w celu osiągnięcia sukcesu w tych stopniowo złożonych środowiskach będzie wymagało strategii nauczania, uczenia się i oceny, które wykraczają poza przestrzeń i łączą uczniów w kreatywny sposób. Edukatorzy przywództwa będą musieli patrzeć poza fizyczną lub wirtualną przestrzeń swoich programów i kursów w przypadku kursów online lub mieszanych na niezliczone platformy, na których będzie potrzebne przywództwo. Platformy te będą obejmować, ale z pewnością nie będą ograniczone do mediów społecznościowych, wirtualnych grup roboczych i zespołów oraz środowisk pracy online, których jeszcze nie możemy sobie wyobrazić. W związku z tym liderzy roku 2050 będą działać w wyżej wymienionych środowiskach, dostarczając bodźców do niezbędnego zdobywania wiedzy, praktyki i refleksji na rzecz postępowego, znaczącego przywództwa i rozwoju tożsamości w tych przestrzeniach. Jednakże do tej pory tylko kilka badań zbadało wykorzystanie strategii nauczania w edukacji przywódczej online w ogólności lub w odniesieniu do konkretnych technik nauczania online lub opartych na sieci, takich jak fora dyskusyjne, blogi, uczenie się poprzez służbę, media społecznościowe i symulacja. Aby ułatwić rozwój przywództwa w szybko zmieniających się środowiskach edukacyjnych, edukatorzy przywództwa będą musieli zachować kluczową koncentrację na wpływie globalizacji na konstruktivism w przywództwie i proces, w ramach którego

funkcjonują wirtualne zespoły. Jako platformy pedagogiczne, edukatorzy przywództwa mogą patrzeć na zadania i działania, które integrują i wymagają zorientowanych na proces kompetencji i oceny/oceny w mediach społecznościowych, wirtualnych zespołach, grach online, MOOC-ach, aplikacjach mobilnych i technologii eLearning . Prognozowany wzrost tworzenia i wykorzystywania cyfrowych technologii i platform dla przywództwa posunie tę dziedzinę w kierunku bardziej połączonych i współpracujących środowisk edukacyjnych.

Dyskusja i implikacje

Omawiane tutaj pedagogiki zapewniają platformę do eksperymentów instruktazowych i opierają się na edukacji doświadczalnej. Edukacja doświadczalna to pedagogika, na której polegają edukatorzy przywództwa w zakresie zdobywania wiedzy i rozwoju umiejętności . Kolb (1984) konstruuje teoretyczny związek między doświadczeniem a interpretacją uczenia się. Skupienie się na tym, w jaki sposób doświadczenia tworzą znaczenie, jest kolejnym krytycznym elementem edukacji doświadczalnej jako pedagogiki w zakresie rozwoju przywództwa. Nadal uczymy się przez doświadczenie, ale źródła doświadczenia się poszerzyły. Z kim mamy doświadczenia i „gdzie” je mamy, będzie się nieustannie rozwijać. W ten sam sposób nadal dzielimy cele, ale sposób, w jaki możemy się spotykać i współpracować w kierunku tych celów, ulega zmianie. Przegląd literatury na temat wirtualnej nauki doświadczalnej obfituje w opisy doświadczeń w światach wirtualnych, ale jest płytki pod względem umiejętności i dyspozycji, które można przenieść. Można argumentować, że rzadziej pracujemy w świecie wirtualnym (np. Second Life), ale to, co dzieje się w sferze wirtualnej, może mieć wpływ na rozwój przywództwa. Lekcje z celowych i sensownie skonstruowanych doświadczeń edukacyjnych wyłonią się z nowych i zmieniających się laboratoriów cyfrowych, zaludnionych przez jednostki i idee, które jeszcze niedawno były niedostępne dla konwencjonalnych pedagogik. Technologia na wszystkich etapach cyklu uczenia się przez doświadczenie będzie kluczowa dla uczenia się, od tworzenia wpływowego doświadczenia po korzystanie z mediów społecznościowych (np. Twittera) w celu ułatwienia refleksji indywidualnej i grupowej. Podobnie media społecznościowe różnią się znacznie od światów wirtualnych, ponieważ te drugie są przedłużeniem nas w naszych światach rzeczywistych, a te pierwsze są stworzonym ja w świecie wirtualnym. Niemniej jednak równoległe wyzwania przywódcze występują zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym. Jednak bariera między tymi dwoma światami stała się coraz bardziej przepuszczalna, tak że lekcje wyciągnięte wirtualnie mogą wpływać na zachowania poza przestrzenią cyfrową. Liderzy w 2050 r. muszą zatem być biegli w istnieniu i komunikowaniu się w obu sferach, często podróżując między dwoma odrębnymi, ale połączonymi ze sobą krainami, jednocześnie biegle posługując się obiema. Chociaż te cele dla przywództwa i edukacji przywódczej nie uległy zmianie, sposób, w jaki będziemy je realizować, ulegnie znacznej zmianie w 2050 r. Jak wspomniano wcześniej, Harvey i Jenkins (2014) odkryli wspólny trójstronny model widoczny we wszystkich programach przywódczych, niezależnie od dyscypliny: (a) zdobywanie wiedzy; (b) praktyka; i (c) refleksja. W gospodarce opartej na wiedzy zdobywanie informacji stało się tak samo cenne jak inne, bardziej powszechne zasoby dla przetrwania. Technologia wykładniczo rozszerzyła pola, w których wiedza może być zasiewana, kultywowana i zbierana, zapewniając bezprecedensowy dostęp do znacznie szerszego wachlarza pomysłów i opinii, które mogą wpływać na sposób myślenia i praktykę wschodzącego lidera. Ułatwione doświadczenia, które zapewniają możliwości praktyki, zastosowania i podejmowania decyzji, a także ich refleksyjny odpowiednik, żyją również wśród nieograniczonych granic, ale nadal w ramach konstrukcji społecznych. Poniższe sekcje opisują kilka istotnych możliwości edukacji przywódczej, które prawdopodobnie pozostaną niemal stałymi elementami pedagogiki przywódczej, nawet w obliczu ciągłych postępów w technologii. Te narzędzia i platformy technologiczne oferują możliwość uczenia się wyłącznie w trybie online, a jednocześnie pełnią funkcje pomocnicze, wspomagając rozwój przywództwa w fizycznym środowisku kampusu.

WYŁĄCZNIE PEDAGOGIKA ONLINE

Jako potencjalne narzędzie edukacji przywódczej, zorientowane na gry wirtualne światy szybko pojawiają się możliwości. Z bogatej historii symulacji w edukacji przywódczej i wykorzystania wirtualnych światów w ogólnych środowiskach edukacyjnych atrakcyjność wirtualnych światów dobrze wpisuje się w doświadczalne ramy edukacji przywódczej. Zastosowanie wirtualnych środowisk w klasach w celu nauczania określonych zestawów umiejętności już występuje, od uczniów uczących się zasad ekonomicznych poprzez studiowanie gospodarek świata wirtualnego po stosowanie różnych zasad nauk społecznych w symulowanym środowisku online w celu zobaczenia efektów. Włączenie tych samych zasad z perspektywy przywódczej może prowadzić do wielu opcji; od używania awatarów do eksploracji postrzeganej osobowości i autentyczności związanej z umiejętnościami samoświadomości po używanie wirtualnych środowisk jako areny budowania zaufania i komunikacji w kursie grupowym i zespołowym dla uczniów w każdym wieku. Ponadto, interwencje przywódcze oparte na prawdziwym życiu, takie jak rekolekcje i działania team buildingowe, mogą mieć interesujące punkty i tematy do dyskusji, gdy zostaną przeniesione do środowiska wirtualnego jako uzupełnienie bardziej tradycyjnych działań uczenia się przez doświadczenie. Biorąc pod uwagę rodzaj pożądanego rozwoju przywództwa odpowiednio dopasowanego do przestrzeni wirtualnej, wykorzystanie wirtualnych światów i masowo wieloosobowych gier fabularnych online (MMORPG) jako narzędzia w rozwoju przywództwa jest właściwe i pełne potencjału. Przykładem tego, jak wykorzystanie wirtualnych światów i MMORPG mogłoby wyglądać w przyszłości, jest gra w wirtualnym świecie World of Warcraft (WOW). Ta gra online koncentruje się na treściach grupowych, które istnieją w formie „instancyjnych” lochów. Te instancje są wirtualnym odpowiednikiem torów przeszkód przygodowych. Te przygody są specjalnie zaprojektowane dla grup od 5 do 40 osób. Aby zespoły odniosły sukces, ich liderzy muszą rozwijać i wykazywać biegłość w wiedzy i umiejętnościach przywódczych. Ta wiedza i umiejętności mogą obejmować zrozumienie techniczne, rozwiązywanie problemów, opanowanie środowiska, umiejętności organizacyjne, umiejętności instruktorskie i ułatwianie. W rzeczywistości, podczas prowadzenia kursu na University of South Florida, jeden z autorów miał studenta studiów licencjackich, który został po zajęciach, aby wyjaśnić swoją trudną sytuację związaną z nadchodzącym zadaniem. Student wyjaśnił, że nie mógł zastanowić się nad problemem organizacyjnym, którego doświadczył, ponieważ nie był częścią organizacji i nie piastował wcześniej stanowiska kierowniczego. Kilka minut dialogu między studentem a instruktorem ujawniło, ile czasu student spędził na graniu w WOW. I że student nie był biernym graczem, ale zamiast tego zorganizował klan wirtualnych wojowników, stworzył wirtualną przestrzeń internetową, w której weryfikowano problemy, wyznaczano cele i rozwiązywano konflikty. Jak na ironię, student doświadczał wielu takich samych wyzwania i sukcesów jak jego rówieśnicy w organizacjach niewirtualnych.

WIRTUALNE PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJACH I ZESPOŁACH

Szacuje się, że 60% pracowników zawodowych pracuje obecnie w zespołach wirtualnych. Oczekuje się, że liczba ta wzrośnie. Ipsos (2012) globalna niezależna firma zajmująca się badaniami rynku przebadła łącznie 11 383 pracowników połączonych online z 24 krajów za pomocą metodologii ankiety online w okresie od 7 do 20 października 2011 r. Wyniki wskazały, że jeden na pięciu (17%) pracowników, którzy mogą być połączeni online ze swoim miejscem pracy, zgłasza, że „pracuje zdalnie” „często”. Ponadto, badanie American Community Survey z 2012 r. wykazało, że 2,6% pracowników w USA (3,3 miliona osób, nie licząc osób samozatrudnionych lub nieodpłatnych wolontariuszy) pracuje zdalnie. Co więcej, telepraca wzrosła o prawie 80% od 2005 r., a wzrost liczby telepracowników pracujących wiele dni w tygodniu (nie wliczając osób samozatrudnionych) wzrósł o 79,7% od 2005 do 2012 r., chociaż tempo wzrostu zwolniło w czasie recesji (<http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>). Niestety, pracownik, który doświadcza elastyczności wirtualnego miejsca pracy, może mieć

podobną historię jak ktoś, kto po raz pierwszy bierze udział w kursie online na uczelni. Podczas gdy treść, cele i oczekiwania mogą być uderzająco podobne, kanały komunikacji i dostęp do rówieśników/współpracowników lub instruktora/szefa uległy zmianie. Zasadniczo proces realizacji celów i współpracy z innymi uległ i będzie się stale zmieniał. W związku z tym programy przywódcze, które skutecznie symulują wyzwania i sukcesy doświadczane w takich środowiskach, będą liderami. Możliwości ułatwienia tego typu nauki obejmują symulację i odgrywanie ról, wiki i technologie eLearning, które umożliwiają moderowanie przez instruktora i „śledzenie” postępów zespołu.

Ocenianie wirtualnej pracy zespołowej za pomocą technologii eLearning

Wirtualne zespoły, definiowane jako grupa osób pracujących razem w czasie i przestrzeni, przy użyciu technologii komunikacji elektronicznej, mają własny zestaw wyzwań wykraczających poza osoby pracujące w środowiskach, w których regularnie wchodzi w interakcje fizyczne. Badania sugerują, że komunikacja i zaufanie są najważniejszymi problemami dla członków wirtualnych zespołów. W ten sposób wirtualne środowiska, które zapewniają strukturę dla kanałów komunikacyjnych (np. e-mail, fora dyskusyjne, wiki), zachęcają do dialogu za pośrednictwem tych i synchronicznych kanałów (np. Skype, Google Hangouts, czat) oraz umożliwiają udostępnianie plików i inne narzędzia do zarządzania treścią (np. DropBox, pakiet Google Drive), zapewnią również najbardziej rozwojowe forum dla nauki zespołowej. Ponadto technologie eLearning, które zapewniają instruktorom wirtualne „ślady” lub „znaczniki czasu” interakcji uczniów w wyżej wymienionych, będą bezcennymi zmiennymi dla ułatwiania, oceniania i ewaluacji nauki.

Uczenie się przez służbę online

Uczenie się przez służbę to specyficzna pedagogika oparta na doświadczeniu, która celowo łączy „naukę akademicką z wysiłkami na rzecz rozwiązywania problemów społecznych”. Ten typ pedagogiki ma kilka podobieństw do edukacji przywódczej i jest oferowany w formatach kursów online od wielu lat. Dziedzina uczenia się przez służbę historycznie popierała stosowanie metod nauczania, które umożliwiają krytyczną refleksję jako integralną część uczenia się przez doświadczenie; w połączeniu z metodami wykorzystującymi technologie, takimi jak asynchroniczne fora dyskusyjne, te możliwości zapewnią bogatą głębię i szerokość, w ramach których można rozwijać umiejętności przenoszalne. Przyszłość edukacji przywódczej będzie polegała na nauczaniu na przecięciu przywództwa i uczenia się przez służbę, przy jednoczesnym zapewnianiu i kapitalizowaniu możliwości, jakie daje dostępność online.

Korzystanie z aplikacji mobilnych

Florida State University (FSU) niedawno uruchomił aplikację mobilną, aby edukować studentów w zakresie złożonych koncepcji przywództwa. Zapewnia ona studentom studiów licencjackich przystępny sposób zdobywania informacji na temat przywództwa w sposób przyjazny dla użytkownika za pośrednictwem smartfona lub w Internecie. Aplikacja mobilna FSU Leadership Mobile Application, LEAD, dotrze do studentów dokładnie w momencie, gdy będą gotowi nauczyć się, jak współpracować z innymi, tworzyć zmiany, podejmować decyzje oparte na wartościach i prowadzić swoje organizacje, rodziny i społeczności do przodu. Aplikacja mobilna LEAD ma kilka celów: (a) ulepszenie nauczania na kursach związanych z przywództwem; (b) dotarcie do nowych studentów poprzez przełamanie barier wymagań czasowych, konfliktów w harmonogramie, lokalizacji geograficznej, aby zdobyć wiedzę, umiejętności i wartości przywódcze; oraz (c) zwiększenie wartościowych rozmów studentów na temat przywództwa. Podczas gdy większość kampusów ma kilka zasobów na terenie kampusu związanych z przywództwem, łączenie ich poprzez dodatkowe działania dydaktyczne za pośrednictwem aplikacji mobilnej jest korzystne dla społeczności kampusu i kultury uniwersytetu.

Symulacja i odgrywanie ról

W niedawnym badaniu Howard, McClannon i Wallace ułatwili scenariusz uczenia się opartego na projektach, osadzony w wirtualnym świecie 3-D, w którym studenci studiów podyplomowych z zakresu administracji szkolnej i technologii nauczania współpracowali w symulowanych zespołach szkolnych, aby opracować propozycje integracji technologii w fikcyjnej szkole. W związku z tym symulacja oferowała możliwości rozwijania wspólnego przywództwa i umiejętności współpracy poza zwykłą strefą komfortu zajęć w szkole podyplomowej. Dwa główne tematy wyłoniły się z otwartych ankiet wyjściowych uczestniczących studentów jako mocne strony zadania: (a) możliwość współpracy i (b) rozwój umiejętności przywódczych. Jak zauważyli badacze, „Nadrzędnym celem projektu było przygotowanie studentów do pracy w szkołach XXI wieku opartych na wspólnym przywództwie i współpracy” (2014, s. 60). Ponadto „Większość studentów miała tendencję do dostrzegania wartości uczestnictwa w realistycznej symulacji i skupiała się na dynamice pracy grupowej i procesie, a nie na produkcie” (2014, s. 60). Odpowiednio, symulacja dała uczniom swobodę współpracy i odkrywania własnych umiejętności w zakresie przywództwa. Można argumentować, że ułatwiony poziom interakcji ma potencjał do przekształcenia myślenia uczniów, umożliwiając im budowanie własnego znaczenia przywództwa.

OPEN SOURCE LEADERSHIP

Ponieważ wiedza i dostęp do informacji szybko stają się walutą przyszłości, technologia i Internet zapewniają potężne narzędzia ekonomiczne ułatwiające kupowanie, sprzedawanie i handel tym powszechnym towarem. Jako narzędzie dostępności, technologie eLearning online mogą ułatwić szybką i częstą wymianę informacji, zapewniając nowe możliwości rozwoju indywidualnego, a także zakłócając wspólne idee kulturowe i ideały społeczności. W miarę zbliżania się do roku 2050 nacisk na zmiany społeczne i pozytywne działania poprzez inkluzywne, wspólne przywództwo będzie tylko wzrastał, a platforma internetowa zajmie miejsce drewnianego pulpitu dla aktywistów, autorów, nauczycieli i uczniów, aby zjednoczyć swoją społeczność, aby wyrazić obawy, zgromadzić zasoby i mobilizować się na rzecz zmiany jako jeden, zjednoczony głos. Stern, Adams i Elasser odkryli silną korelację między korzystaniem z Internetu a zaangażowaniem obywatelskim, a także uczestnictwem w społeczności. Narzędzia sieci społecznościowych, w tym Facebook i Twitter, będą narzędziami lidera w tworzeniu, angażowaniu i wspieraniu społeczności. Porter i Umbach odkryli, że sieci społecznościowe mogą pomóc w odczuwaniu przywiązania i zaangażowania u uczniów, a Acosta zauważył, że „zjawisko mikroblogowania ma potencjał do zwiększenia sieciowania, połączeń i mobilności społecznej poprzez budowanie społeczności i konwersację”. Acosta twierdzi ponadto, że udział w sieciach społecznościowych może pomóc zwiększyć kapitał społeczny dla historycznie zmarginalizowanych grup, zapewniając możliwości uczestnictwa i angażowania się w te społeczności online. Ta odmiana technologii open source podkreśla potrzebę liderów w 2050 r., którzy będą w stanie połączyć pomysły, informacje i osoby z różnych środowisk i miejsc, aby stworzyć spójny i znaczący produkt końcowy. Współpraca stanie się zatem kluczem do innowacji, a wszyscy członkowie społeczności będą mieli widoczną i ważną rolę do odegrania. Jak opisują West i Gallagher, open source jest „przykładem otwartej innowacji ze względu na wspólne prawa do korzystania z powstałej technologii, a także wspólny rozwój technologii”. Zastąpienie „technologii” dowolnym pożądanym wynikiem uczenia się pokazuje potężny potencjał tych społeczności wirtualnych do tworzenia namacalnego postępu i autentycznych liderów zarówno w obrębie platformy cyfrowej, jak i poza nią.

UŁATWIANIE PRZYWÓDZTWA W OTWARTEJ PRZESTRZENI

Przejściowe, przepuszczalne linie między i wokół przestrzeni dla przywództwa i edukacji przywódczej przewidywane na 2050 r. przyniosą nowe możliwości dzielenia się wiedzą, tworzenia i analizowania. Przywództwo, nie ograniczające się już tylko do sali konferencyjnej, fizycznej klasy lub cyfrowego krajobrazu, stanie się wszechobecnym zjawiskiem, w którym liderzy i edukatorzy przywództwa będą musieli poruszać się między różnymi i ciągle zmieniającymi się przestrzeniami, z których każda będzie miała swój własny kontekst, wiedzę i kulturę. Prawie nieograniczony dostęp do opinii, pomysłów i sposobów współpracy będzie miał ogromny wpływ na tworzenie i rozpowszechnianie szerokich konstrukcji społecznych oraz kształtowanie unikalnych indywidualnych tożsamości przywódczych. Jednak orientacja na proces, wizja i praca nad wspólnymi celami, niezbędne do skutecznego przywództwa w 2014 i 2050 roku, pozostaną niezmiennie w przestrzeni i czasie.

Wniosek

W 2050 roku rozwój tożsamości przywódczej będzie podlegał wpływom bardziej przepuszczalnych barier dostępu do informacji i pomysłów, w których poszerzający się pogląd na przywództwo i wpływy grupowe nie będzie już ograniczony do wąskiej, fizycznej przestrzeni doświadczeń i połączeń. Ponieważ przyszłość edukacji przywódczej nadal jest silnie uzależniona od technologii i krajobrazu cyfrowego, rozwój przywództwa w 2050 r. przekroczy granice fizyczne i wirtualne, aby włączyć mieszankę modeli osobistych, internetowych i hybrydowych do dyskusji i refleksji. Edukatorzy przywództwa przyszłości będą mieli pedagogiczny nakaz nauczania uczniów, aby byli zorientowani na przyszłość w odniesieniu do tego, gdzie przywództwo jest potrzebne, kiedy ich umiejętności zostaną wezwane i w jakich kontekstach przyszli liderzy mogą ułatwiać zmiany. Stąd uproszczone i społecznie skonstruowane mantra przywództwa, „spotykaj się z ludźmi tam, gdzie są”, pozostanie równoznaczne w edukacji przywódczej

Przywództwo zaangażowane emocjonalnie: zmiana paradygmatów i tworzenie adaptacyjnych rozwiązań na rok 2050

Wprowadzenie

Ludzkość jest odpowiedzialna za dwie rzeczy: identyfikację problemów, z którymi się mierzymy, i ich rozwiązywanie. W ciągu ostatnich pięciu lat kładziono coraz większy nacisk na to, co nazywa się wielkimi wyzwaniami. Te wielkie wyzwania, takie jak zmiana klimatu czy pandemia AIDS, są złożone z natury i wymagają innego stylu rozwiązywania problemów i przywództwa. Biały Dom odnosi się do wielkich wyzwań XXI wieku jako do „ambitnych, ale osiągalnych celów, które wykorzystują naukę, technologię i innowacje do rozwiązywania ważnych problemów krajowych lub globalnych i które mają potencjał, aby porwać wyobraźnię społeczeństwa” . Strategia prezydenta na rzecz innowacji kieruje pracą nad czterema kluczowymi wielkimi wyzwaniami: Brain Initiative, SunShot Grand Challenge, Asteroid Grand Challenge i Grand Challenges for Development. Każde z tych wyzwań zagraża pewnemu aspektowi ludzkiego życia i ma na celu sfinansowanie większej liczby miejsc pracy, „Pomagają rozwiązać ważne problemy związane z energią, zdrowiem, edukacją, środowiskiem, bezpieczeństwem narodowym i globalnym rozwojem; i służyć jako „Gwiazda Północna” dla współpracy między sektorem publicznym i prywatnym” . Biały Dom nie jest jedyną organizacją, która twierdzi, że zajmuje się rozwojem wielkich wyzwań. USAID ma unikalny zestaw pięciu, w tym: zabezpieczanie wody na żywność, ratowanie życia przy porodzie, czytanie wszystkim dzieciom, zasilanie rolnictwa i sprawienie, aby wszystkie głosy się liczyły (Agencja Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego [USAID], 2014). W rzeczywistości proste wyszukiwanie w Google daje ponad 50 000 000 wpisów dotyczących wielkich wyzwań na całym świecie wyzwań, które wymagają pomysłowości i innowacyjnego myślenia. W literaturze naukowej, tylko od początku 2014 r. istnieje ponad 27 000 wpisów dotyczących wielkich wyzwań reprezentujących niemal każdą dyscyplinę, z których każdy

stanowi wezwanie do działania ze strony naukowców i ekspertów. Wiele z tych publikacji podkreśla wyzwania jako sposób na zapewnienie jak najlepszej przyszłości. To wezwanie często obejmuje to, co liderzy mogą i powinni robić, aby stymulować to działanie. Aby liderzy mogli zająć się tym poziomem działań, muszą być przygotowani do syntezy i łączenia pomysłów z różnych perspektyw; może to być jedno z wielkich wyzwań edukacji przywódczej. Jak możemy zapewnić, że liderzy są przygotowani do tego? Przeszarżałe metody, których kiedyś używaliśmy do podejmowania decyzji, nie wystarczają do rozwiązywania problemów przyszłości. Pojedynczy lider nie może już ponosić odpowiedzialności za rozwiązywanie naszych problemów. W dzisiejszym środowisku problemy i wyzwania, z którymi mierzymy się jako społeczeństwo, stają się coraz bardziej złożone, wymagając lepszych rozwiązań adaptacyjnych. Ludzka dynamika sposobu, w jaki działamy społecznie, musi odgrywać rolę w tym, jak rozwiązujemy te problemy, w przypadku których pojedyncza odpowiedź nie jest już wystarczająca.

Nasze wielkie wyzwanie

Pomimo spadku globalnego wskaźnika urodzeń, populacja Ziemi szybko rośnie. Ten szybki wzrost populacji może potencjalnie stworzyć poważne problemy dla naszej globalnej społeczności. W rzeczywistości wielu teoretyków uważa, że spośród wielkich wyzwań wzrost populacji będzie największym problemem naszych czasów. Konkretnie, naszym wyzwaniem jest zajęcie się i złagodzenie problemów związanych z globalną populacją, która według prognoz przekroczy 9,6 miliarda do roku 2050. Problemy związane ze skalą globalnej populacji można podzielić na pięć głównych problemów. Pierwszym problemem jest przestrzeń. Wraz ze wzrostem populacji ludzie migrują do obszarów miejskich, co stwarza podstawy do wystąpienia dwóch głównych zjawisk: miast rozszerzających się z powodu rozrostu miast, a obszarów wiejskich zmniejszających się z powodu niedoboru ludności i ucieczki ludności ze wsi. Prowadzi to do zmniejszenia powierzchni przeznaczonej na produkcję rolną i siły roboczej niezbędnej do rolnictwa na dużą i małą skalę. Niestety, stwarza to bodziec dla naszego drugiego problemu, produkcji rolnej. Obecnie na naszej planecie mieszka 7,14 miliarda ludzi. Globalna populacja przekraczająca 9,6 miliarda będzie wymagać dwukrotnie większej produkcji rolnej. Blisko 33% produkcji rolnej jest tracone w transporcie i z powodu złych technik konserwacji (FAO, 2008). W połączeniu z szybkim wzrostem populacji w rozwijających się kontekstach (tj. w Afryce i Azji) będzie to wymagało dwukrotnie większej produkcji rolnej. Oznacza to, że będziemy musieli opracować innowacyjne sposoby na zmniejszenie ilości odpadów i zwiększenie wydajności, aby zaspokoić potrzeby globalnej populacji. Jednym z najtrudniejszych elementów tego problemu jest to, że większość produkcji rolnej wymaga wody, prawdopodobnie naszego najbardziej cenionego globalnego towaru. Oszczędność wody to nasz trzeci problem. Około 71% naszej planety pokrywa woda, a 96,5% tej wody znajduje się w naszych oceanach. Aby jeszcze bardziej zaostrzyć ten problem, 68,7% słodkiej wody znajduje się w polarnych czapach lodowych, lodowcach i wiecznym śniegu. Jest to problematyczne, ponieważ nie mamy dostępu do tej wody. Oznacza to, że mniej niż 1% słodkiej wody na świecie jest dostępne do bezpośredniego użytku przez ludzi. Jest to woda znajdująca się w jeziorach, rzekach, zbiornikach i podziemnych źródłach, które są na tyle płytkie, że można je wydobywać po przystępnej cenie. Tylko ta ilość jest regularnie odnawiana przez opady deszczu i śniegu i dlatego jest dostępna w sposób zrównoważony. Rozumiejąc to, woda jest ograniczonym zasobem, a jej dostępność staje się coraz bardziej cenna. Czwartym problemem jest energia. Wraz ze wzrostem produkcji rolnej i populacji zużywamy więcej energii. Tworzy to premię dla wydajnych alternatywnych źródeł energii w świecie zdominowanym przez gaz ziemny, węgiel i ropę naftową. Obecnie tylko 15% naszej energii pochodzi ze źródeł alternatywnych, a 85%, które pochodzi z gazu ziemnego, węgla i ropy naftowej, wyczerpuje się w tempie wykładniczym. To w połączeniu z potrzebą potrojenia naszej obecnej produkcji energii w celu zaspokojenia potrzeb 9,6 miliarda ludzi na całym świecie będzie wymagało ogromnych zmian w produkcji energii i zachowaniu człowieka, jeśli zrównoważony rozwój będzie możliwy. Wreszcie, naszym piątym problemem wynikającym z kumulatywnego efektu naszych

wcześniej wymienionych problemów i ich wpływu na nasze środowisko jest zmiana klimatu. Zmiana klimatu zmienia naszą zdolność do bycia zrównoważonym w skali globalnej. Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu, grupa Organizacji Narodów Zjednoczonych, poinformował:

Przewiduje się, że w całym XXI wieku skutki zmiany klimatu spowolnią wzrost gospodarczy, utrudnią redukcję ubóstwa, jeszcze bardziej podważą bezpieczeństwo żywnościowe i przedłużą istniejące i stworzą nowe pułapki ubóstwa, te ostatnie szczególnie na obszarach miejskich i w powstających ogniskach głodu.

Oprócz tego istnieje możliwość wystąpienia klęsk żywiołowych na granicy i na większą skalę, co doprowadzi do większej liczby obszarów desperacko potrzebujących pomocy humanitarnej i niespełniających norm warunków życia. Wszystkie te problemy tworzą idealną burzę dla liderów na całym świecie. Historyczne strategie przywódcze nie będą wystarczające i należy wytyczyć nowe ścieżki, aby stać się bardziej zrównoważonym światem.

Rola przywództwa

W przeszłości ludzkość polegała na technologii i nauce, aby utrzymać swój styl życia w czasach przeciwności. Jednak podczas gdy technologia i nauka mogą odgrywać rolę w tym, jak ratujemy naszą planetę, nasze wielkie wyzwanie wzrostu populacji wymaga czegoś o wiele większego niż masowych zmian społecznych i behawioralnych w populacjach globalnych. To złożone wyzwanie adaptacyjne ilustruje ładunek i pierwotny impuls stojący za złożonym przywództwem adaptacyjnym. Złożone przywództwo adaptacyjne uznaje, że problemy są skomplikowane i podlegają wpływom różnych systemów pełnych niezliczonych interakcji. Ta perspektywa systemowa zapewnia rozszerzony pogląd na powiązania problemów, z którymi się mierzymy. Przenosi przywództwo z perspektywy indywidualnej do perspektywy społecznej, w której przywódcy muszą współpracować, aby osiągnąć wielkie rzeczy. Przywództwo mieści się w ramach systemu; jest interaktywny i dynamiczny. Największą korzyścią tej społecznej perspektywy przywództwa jest wzrost kreatywności, wpływu i zmian. Kiedy każda osoba może przyczynić się do całości przywództwa, istnieje większe poczucie własności, dzięki czemu formalni liderzy stają się mniej zainteresowani właściwymi odpowiedziami, a bardziej właściwymi strategiami. Jako liderzy musimy być świadomi tych czynników i potwierdzać strategie oparte na krytycznych perspektywach potwierdzonych przez przecięcia, które istnieją między ludźmi. Strategie te wymagają zaangażowania naszych procesów twórczych w celu przekroczenia tradycyjnych podejść do przywództwa opartych na indywidualnych cechach i kompetencjach.

Myślenie zaangażowane emocjonalnie jako rozwiązanie przywództwa

W ciągu ostatnich pięciu lat nastąpił wzrost w obszarze neuronauki i przywództwa. Badania te doprowadziły do lepszego zrozumienia, jak mózg działa w kluczowych obszarach przywództwa, takich jak podejmowanie decyzji i inteligencja emocjonalna, a także w ważnych obszarach, takich jak stres i zdrowie. Myślenie zaangażowane emocjonalnie (EET) zostało opracowane na podstawie badań przeprowadzonych ponad dekadę temu, które powiązały myślenie krytyczne i inteligencję emocjonalną. To powiązanie stanowiło podstawę tego, w jaki sposób ludzie mogą wykorzystywać emocje do kierowania logiką. W 2013 roku Stedman i Andenoro uruchomili EET po dopracowaniu tego powiązania. Andenoro zidentyfikował EET jako kluczowy element procesu budowania rozwiązania podczas swojego wystąpienia TED. Ponadto zauważył, że EET tworzy podstawy do rozwiązywania największych wyzwań naszego świata, w tym globalnego wzrostu populacji, międzynarodowego bezpieczeństwa żywnościowego, transnarodowych pandemii i nie tylko. EET podchodzi do podejmowania decyzji, wykorzystując podstawową pracę w dziedzinie neuronauki, aby zająć się wykorzystaniem emocji w zdolności lidera do krytycznego myślenia. EET działa, gdy lider staje przed wyzwaniem podjęcia decyzji wywołującej silną reakcję emocjonalną, ale wymagającą logicznego

podejścia. Podejmowanie decyzji od dawna rozumiane jest jako zdolność do identyfikowania alternatyw dla problemu i wybierania alternatywy, która przedstawia największą użyteczność. Innymi słowy, z której alternatywy skorzysta się najbardziej, w oparciu o ukryte pragnienia, motywacje lub preferencje. Łatwo sobie wyobrazić, że to najbardziej podstawowe zrozumienie podejmowania decyzji często zawodzi ze względu na złożoną naturę ludzi. Podejmowanie decyzji byłoby łatwe i spójne, gdyby polegało tylko na rozważeniu opcji i wybraniu najlepszego wyboru. W rzeczywistości Holyoak i Morrison opisują sześć różnych sposobów, w jaki mózg działa wbrew modelowi racjonalnej teorii wyboru, wyborowi niepewności, wyborowi bez ryzyka, konfliktowi i powodom, przetwarzaniu wag atrybutów oraz perspektywom lokalnym i globalnym. Każdy z nich przedstawia zestaw konfliktów, które mózg musi przetworzyć, aby zakończyć proces podejmowania decyzji. Emocje są kluczowe dla tego, jak wiele z tych zasad wpływa na podejmowanie decyzji. Od najbardziej podstawowej idei, że strata czegoś jest mniej odczuwana przez osobę w nastroju negatywnym niż w nastroju pozytywnym, po to, jak konkretne obrazy wspomnień mogą wpływać na podejmowanie decyzji. Ponadto obecny stan danej osoby może wpływać na decyzję w przyszłości, która nie jest bezpośrednio związana z obecnym stanem. Holyoak i Morrison opisują sytuację, w której jednostki często wykorzystują obecne uczucia lub emocje do projekcji na przyszły stan. To „krótkowzroczne podejmowanie decyzji” skutkuje niezdolnością do rozpoznania przypadkowych czynników jako takich. Stwierdzono, że te zmiany kontekstowe w znacznym stopniu wpływają na sposób, w jaki ludzie podejmują decyzje. Rozpoznając wpływ emocji na podejmowanie decyzji, EET stara się zapewnić systematyczne podejście do włączania ich do sposobu podejmowania decyzji. Nasze racjonalne ja nie zawsze może brać pod uwagę sytuacje, na które wpływa nasze emocjonalne ja. Naukowcy udokumentowali, że nawet najbardziej utalentowani myśliciele często padają ofiarą uprzedzeń opartych na dominującej myśli. W środowisku akademickim podejmowano wysiłki, aby zająć się stronnictwem myślenia poprzez rozwój umiejętności krytycznego myślenia. Krytyczne myślenie od dawna jest standardem racjonalnego, celowego i refleksyjnego myślenia. Od prac Facione, przez Ruggiero, po Paula i Eldera, krytyczne myślenie ma długą linię badań dokumentujących jego rozwój i wykorzystanie w różnych dyscyplinach. Wykazano, że krytyczne myślenie ma charakter dyspozycyjny, preferencje stylistyczne i rozwój umiejętności. Dużo uwagi skupiono na tym, jak zwiększyć umiejętności, umożliwiając ludziom największą okazję do wykorzystania krytycznego myślenia w ich codziennym życiu. Dla liderów ma to kluczowe znaczenie dla ich sukcesu. Wiele teorii przywództwa, które są dziś promowane, włącza do swoich zasad pewne aspekty podejmowania decyzji, złożonego myślenia lub rozwiązywania problemów. Jednak niewielu teoretyków podeszło do tego, jak podejmować decyzje, rozwiązywać złożone problemy lub rozwiązywać problemy. Innym fundamentalnym elementem tej układanki jest inteligencja emocjonalna. EI stała się kwintesencją podejścia do pomagania liderom w lepszym rozumieniu własnych emocji i emocji innych wokół nich. Inteligencję emocjonalną można podzielić na dwa obszary nakreślone przez Saloveya i Sluytera. Obszarami tymi są rozumienie emocji i rozumienie inteligencji, które są konkretnie zjednoczone w celu nakreślenia idei inteligencji emocjonalnej. W ten sposób edukatorzy są zmuszeni do eksplorowania kreatywnych sposobów realizacji programów nauczania, które przygotowują uczniów do inteligencji emocjonalnej i rozwijają określone obszary inteligencji emocjonalnej, podobnie jak umiejętność krytycznego myślenia. Sukces w świecie biznesu zależy zarówno od zdolności akademickich, jak i umiejętności społecznych i emocjonalnych. Ważne jest, aby zadać sobie pytanie, czy istnieje związek między myśleniem krytycznym a inteligencją emocjonalną, ponieważ oba są częścią edukacji przywódczej. Lord i Emrich przypuszczali, że istnieje bezpośredni związek między efektami systemu społecznego a procesami metapoznawczymi lidera, które w tym przypadku badacze zidentyfikowałyby jako zdolność lidera do krytycznego myślenia i wpływ na świadomość społeczną. To by teoretyzowało, że te dwa pojęcia mają nieprzewidywalny wpływ na uczenie się organizacyjne. Poprzez analizę tych dwóch pojęć można wnioskować, że samoregulację,

jako umiejętność krytycznego myślenia, można porównać do pewnych aspektów podstawowych kompetencji emocjonalnych inteligencji emocjonalnej. Cztery podstawowe kompetencje są następujące :

1. Zdolność do dokładnego postrzegania, oceniania i wyrażania emocji.
2. Zdolność do uzyskiwania dostępu do uczuć lub generowania ich na żądanie, gdy mogą one ułatwić zrozumienie siebie i innej osoby.
3. Zdolność do rozumienia emocji i wiedzy, która z nich wynika.
4. Zdolność do regulowania emocji w celu promowania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego.

Samoświadomość wyłoniła się z tych czterech podstawowych kompetencji emocjonalnych jako zasada rządząca rozwojem inteligencji emocjonalnej. Samoświadomość odnosi się do zdolności rozpoznawania uczuć w miarę ich występowania. Ta zdolność jest najważniejsza dla studentów badających służbę na stanowiskach kierowniczych. Goleman zauważył, że „zdolność do monitorowania uczuć z chwili na chwilę jest kluczowa dla wglądu psychologicznego i zrozumienia siebie” . Twierdzi on ponadto, że jeśli jednostki nie rozpoznają swoich prawdziwych uczuć, może to być szkodliwe. „Ludzie z większą pewnością co do swoich uczuć są lepszymi pilotami swojego życia, mając pewniejsze poczucie tego, co czują w związku z osobistymi decyzjami, od tego, kogo poślubić, po jaką pracę podjąć” . Na skrzyżowaniu krytycznego myślenia i inteligencji emocjonalnej znajduje się EET. Promuje ono wyniki krytycznego myślenia, jednocześnie wychwytyjąc emocje lidera. Jak wskazano wcześniej, decyzje są często pod wpływem emocji, niezależnie od tego, czy jesteśmy tego świadomi, czy nie. Emocje dają wgląd w wewnętrzne pragnienia i motywy, ale są pomijane lub minimalizowane w celu zachowania obiektywizmu. EET promuje myślenie, które jest oparte na emocjach, dając liderowi możliwość rozpoznania jego stanu emocjonalnego lub motywu w odniesieniu do problemu, a następnie logicznego przepracowania emocji w celu dotarcia do strategicznie stronniczego rozwiązania. EET promuje podejście myślowe systemu, które obejmuje emocje jako katalizator pozytywnego podejmowania decyzji. EET ma zastosowanie w całym spektrum dyscyplin, branż i obszarów zasobów naturalnych. Celem EET jest, aby wszystkie osoby zaangażowane w podejmowanie decyzji (nie tylko lider) miały pewien poziom emocjonalnego zaangażowania w wyzwania i problemy stojące przed ich konkretną dziedziną. Poprzez zaangażowanie w EET wszystkie zaangażowane strony mogą aktywnie wyrażać swoje emocje i uczestniczyć w aktywnym dialogu. Korzystając z metody FACE (Fundamentalna świadomość, Autentyczne zaangażowanie, Analiza łączna i Wzmocnienie i zmiana) osoby otrzymują narzędzia do przemyślenia problemów, rozpoznania swoich emocji, zaangażowania w dialog i promowania wspólnego podejmowania decyzji. Aby to uchwycić, zostanie użyty przykład bezpieczeństwa żywnościowego, ponieważ przywołuje on szereg zmiennych ludzkich (emocje, poznawcze i behawioralne). W celach praktycznych naszego stosowanego zrozumienia, jak działa FACE, reszta tego rozdziału bada FACE w odniesieniu do drugiego wielkiego wyzwania zidentyfikowanego powyżej, jakim jest bezpieczeństwo żywnościowe dla 9,6 miliarda ludzi w 2050 roku. Dynamiczne zmienne ludzkie i złożoność bezpieczeństwa żywnościowego sprawiają, że jest to doskonały przykład tego, co Heifetz, Grashow i Linsky zauważyli jako wyzwanie adaptacyjne. Świadomość podstawowa jest pierwszym punktem refleksji przy ustalaniu EET. Celem w tej fazie jest, aby lider uświadomił sobie swoje emocje związane z problemem lub decyzją. Korzystając z podstawowych podpowiedzi, osoby są proszone o rozważenie osobistych implikacji problemu. Na potrzeby tego fragmentu problem bezpieczeństwa żywnościowego i głodu zostanie użyty do zilustrowania tych koncepcji. Dla niektórych problem bezpieczeństwa żywnościowego może nie być kwestią otwartą („mam jedzenie, więc nie ma problemu”). W tej pierwszej fazie osoby muszą pogodzić się z problemem, rozumiejąc, że istnieje on w wielu kontekstach i ma szerokie implikacje społeczne. Można to zastosować do każdego problemu lub

złożonej sytuacji, ale jest to integralne w ustalaniu podstaw do pójścia naprzód. Druga faza to autentyczne zaangażowanie i opiera się na zdolności do prawdziwego odniesienia się do problemu. W ten sposób problem jest identyfikowany poznawczo. Często łatwo jest umieścić znaczenie lub wartość problemu gdzie indziej. Innymi słowy, nie widać osobistego wpływu problemu. W powyższym przykładzie łatwo jest osobie nie wyrazić zrozumienia swojej reakcji emocjonalnej na jedzenie (wiele osób ma emocjonalne związki z jedzeniem wykraczające poza przykład opisany tutaj). Autentyczne zaangażowanie odnosi się do tego, jak jednostka postrzega siebie w scenariuszu (w jaki sposób ten problem łączy się z tym, kim jestem, jakie jest moje miejsce w odniesieniu do problemu). Na przykład bezpieczeństwo żywnościowe wywołuje szereg emocji w zależności od relacji jednostki z jedzeniem i jego dostępnością. Można doświadczyć strachu przed tym, skąd będzie pochodził następny posiłek, niepokoju o zapewnienie jedzenia lub ekscytacji z powodu rozwiązania tego narastającego problemu. Ta reakcja emocjonalna opiera się na postrzeganej sytuacji (przewidywaniu tego, co się stanie) i może zatem wpływać na sposób podejścia do sytuacji. Aby najlepiej zdecydować, jak podejść do sytuacji, należy zająć się tym, co się czuje w związku z problemem. Zapewnia to poziom szczerości w byciu obecnym w danej chwili. Kluczowe zachowania autentycznego zaangażowania obejmują uważne słuchanie, produktywny dialog i refleksyjne myślenie. W trzeciej fazie liderzy stają przed wyzwaniem spojrzenia na całość. Analiza konektywna, będąca również procesem poznawczym, jest środkiem do tworzenia prawdziwego znaczenia z doświadczenia lub problemu. W naszym scenariuszu jednostka przyjęła teraz emocjonalną więź z problemem, w pełni zaangażowała się w doświadczenie i teraz musi odnieść to doświadczenie do innych. W jaki sposób to, czego się doświadczyło, może dać wgląd w przyszłą sytuację? Poprzez zastosowanie analizy konektywnej wyłania się 30 000-stopowy pogląd i można zobaczyć, jak nasze najgłębsze emocje są często odzwierciedlane w wielu sytuacjach. W tej fazie jesteśmy również bardziej skłonni do bycia otwartymi na pomysły, emocje i reakcje innych na to samo doświadczenie lub problem. Jest to czas połączenia wewnątrz, dodając głębi temu, kim jesteśmy i pogłębiając nasze relacje z innymi. Na koniec, EET rzuca wyzwanie jednostkom w zakresie wzmocnienia pozycji i zmiany (zachowania). Ta faza dla większości pozostaje na liście rzeczy do zrobienia. W pewnym momencie pojawia się obraz zmiany lub dokonywanej różnicy. W przypadku metody FACE jest to faza, która tworzy znaczenie dla innych, dlatego inni są tak ważni. Jeśli lider potrafi zaangażować się w swoje emocje, być obecnym i autentycznym oraz dostrzec związek z innymi i problemem, to jest to tylko porównywalne z tym, że będzie miał możliwość dokonania zmiany. Podczas gdy przykład ilustrujący metodę FACE jest dość wprowadzający, wyobraź sobie, jaką różnicę ta metoda mogłaby zrobić dla naszego lidera, ale dla tych pracowników, którzy otrzymają informacje zwrotne w przyszłości. W rzeczywistości metoda FACE jest proaktywnym narzędziem do zdobywania produktywnego dialogu, który bierze pod uwagę nasze emocjonalne połączenie, widzenie „szerszego obrazu” i planowanie przyszłości. Gdy jest stosowana do złożonego problemu, metoda FACE pozwala jednostkom poczuć silniejsze połączenie z problemem, ale także ze sobą nawzajem. W przypadku tych złożonych problemów konieczne będzie wystuchanie każdego, zaangażowanie każdego i wniesienie wkładu w rozwiązanie.

Model

Istnieje wiele uznanych modeli podejmowania decyzji, które ilustrują, w jaki sposób jednostka przechodzi od dylematu lub problemu do decyzji. Na potrzeby EET jako podstawę wykorzystano model udostępniony przez Lowensteina i Lenera. Każdy punkt w modelu reprezentuje szereg procesów, które zachodzą, gdy jednostka podejmuje decyzję. Proces, na który wpływa EET, to procesy między natychmiastowymi emocjami a decyzją/zachowaniem oraz natychmiastowymi emocjami a oczekiwaną konsekwencją (zaznaczone poniżej). To właśnie w tych wpływach afektywnych emocje odgrywają największą rolę w określaniu podejmowanej decyzji. Metoda FACE ma zastosowanie bezpośrednio do relacji między natychmiastową emocją a decyzją/zachowaniem. Przechodząc przez fazy metody,

można bezpośrednio wpływać na decyzję lub zachowanie. Celem jest to, aby w wyniku tej metody móc przejść większą kontrolę nad drugą częścią modelu, oczekiwaną konsekwencją. Model przedstawia bezpośrednią relację między impulsem emocjonalnym a decyzją lub zachowaniem. W ramach EET liderzy są zachęceni do uznania tego emocjonalnego impulsu, zwrócenia na niego uwagi i logicznego wykorzystania go do podejmowania decyzji. W obecnym modelu, bez użycia EET, lider może nie w pełni zwrócić uwagę na ten emocjonalny impuls. Podświadomy wpływ emocji napędza decyzję lub zachowanie. EET pozwala na świadome rozpoznanie emocjonalnego impulsu. Metoda FACE urzeczywistnia w pełni autentyczną praktykę, zachęcając jednostki do zajęcia się swoją emocjonalną reakcją na określone zjawisko, doświadczenie lub problem. Podkreśla wartość autentycznego zaangażowania poprzez bycie obecnym, świadomym i zanurzonym. Poprzez analizę konektywną realizowane są szersze perspektywy, wprowadzając w praktyce wzmocnienie i zmianę.

Wniosek

Proponowany model EET stanowi podstawę do zachęcania do głębszego poziomu myślenia, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Dzisiaj liderzy muszą być przygotowani do radzenia sobie ze wzrastającą złożonością problemów w naszym świecie. Można to osiągnąć poprzez zrozumienie problemów, zajęcie się reakcjami emocjonalnymi, nawiązanie kontaktu z innymi i wzmocnienie zmiany. Wprowadzając kroki FACE w życie, liderzy mogą zapaść się w Emocjonalnie Zaangażowane Przywództwo. Ta zmiana w przywództwie pozwala liderom skutecznie angażować swoje emocje w podejmowanie decyzji. Przenosi przywództwo z indywidualnego zjawiska na większe połączenie, z naszymi problemami, ze sobą nawzajem i ze zmianą. Łączy ludzi, abyśmy wszyscy mogli wziąć odpowiedzialność za dostarczanie rozwiązań zmieniających nasz świat.

Globalny Model Psychologicznej Kontraktu Przywódczego **Możliwość działania w celu kształtowania przyszłości do 2050 r.**

Mapa świata, na której nie ma Utopii, nie jest warta nawet spojrzenia, ponieważ pomija jedyny kraj, w którym zawsze ląduje ludzkość. A kiedy ludzkość tam ląduje, patrzy i widząc lepszy kraj, wypływa. Postęp jest realizacją Utopii. Oscar Wilde

Global Leadership Index opublikowany w Outlook on the Global Agenda 2015, który odzwierciedla obecne myślenie społeczności ponad 1500 czołowych światowych ekspertów, wskazuje, że 86% respondentów uważa, że świat obecnie przeżywa kryzys przywództwa. Pomimo faktu, że badania nad przywództwem wytworzyły więcej modeli niż jakakolwiek inna nauka behawioralna i pomimo 25 lat wzrostu programów rozwoju przywództwa, najnowsze badania wskazują, że dziedzina ta jest nadal stosunkowo niedojrzała. Można argumentować, że niepowodzenie większości inicjatyw rozwoju przywództwa można przypisać czterem powszechnym błędom: (1) pomijaniu kontekstu; (2) oddzieleniu refleksji od rzeczywistej pracy; (3) niedocenianiu mocy nastawienia; i (4) niemierzeniu rezultatów. Ta porażka przywództwa wyjaśnia coraz bardziej negatywne postrzeganie przez opinię publiczną krajowego i globalnego przywództwa gospodarczego i politycznego. Na przykład w 2013 r. globalni liderzy spotkali się na Światowym Forum Ekonomicznym w szwajcarskim kurorcie górskim Davos. Oficjalnym tematem spotkania był „Odporny dynamizm”, ale według The Economist referencje grupy jako globalnych liderów wyglądały na wszystko inne niż odporne. Istniała duża przepaść między poziomem zaufania społeczności do liderów a poziomem zaufania instytucji, którym przewodzili. Jeśli taki jest obecny stan rzeczy w zakresie przywództwa dzisiaj, jaki będzie w 2050 r.? I dlaczego to ma znaczenie?

Dlaczego przyszłość przywództwa między teraz a 2050 rokiem jest tak krytyczna?

Świat obecnie stoi w obliczu poważnych, powiązanych ze sobą ryzyk gospodarczych, środowiskowych, geopolitycznych, społecznych i technologicznych, które w połączeniu mogą mieć potencjalnie znaczący wpływ na poziom zaufania i wzajemnych zobowiązań między państwami i ich obywatelami. Z kolei może to doprowadzić do upadku państwa, niestabilności regionalnej i globalnej, przemocy wewnętrznej i wojny. Skuteczne zarządzanie takimi ryzykami będzie wymagało dużej przeczności i współpracy między interesariuszami z sektora biznesu, rządu i społeczeństwa obywatelskiego (Światowe Forum Ekonomiczne, 2014b). Podstawą tych ryzyk są megatrendy, które w ciągu najbliższych dekad wywrócą do góry nogami świat i kontekst przywództwa, jaki znamy. Megatrendy to długoterminowe procesy transformacyjne o szerokim zakresie, dramatycznym wpływie i globalnym zasięgu (Naisbitt, 1984). Są to stałe makroekonomiczne siły rozwoju, które mają wszechobecny i trwały wpływ na jednostki, przedsiębiorstwa, gospodarki i społeczeństwa i na nowo zdefiniują bezprecedensowe tempo zmian w przyszłości. Oczekuje się, że cztery megatrendy będą stopniowo zyskiwać na sile i powodować istotne zmiany w środowisku globalnym (National Intelligence Council,), podczas gdy inne będą miały drastyczny wpływ na organizacje do roku 2030.

1. Wzrost indywidualnego wzmocnienia pozycji. Ten megatrend będzie wynikiem znacznego zmniejszenia ubóstwa i wzrostu globalnej klasy średniej o znacznie większej sile nabywczej, w tym większej własności nieruchomości i dostępu do edukacji; szerszego wykorzystania technologii komunikacyjnych i produkcyjnych; oraz postępu w opiece zdrowotnej (National Intelligence Council,). Organizacje będą musiały stawić czoła rosnącej indywidualizacji i pluralizmowi wartości, a swoboda wyboru będzie osłabiać lojalność; zacieraniu się granic między pracą a czasem wolnym/życiem osobistym; oraz konwergencji technologicznej z największymi zmianami technologicznymi, jakie kiedykolwiek doświadczyliśmy w historii, tuż za naszym progiem.

2. Globalne rozproszenie władzy z przesunięciem w stronę sieci i koalicji. Na przykład Azja przewyższy połączenie Ameryki Północnej i Europy pod względem globalnej potęgi opartej na PKB, liczbie ludności, wydatkach wojskowych i inwestycjach technologicznych. Przewiduje się, że same Chiny będą miały większą gospodarkę niż Stany Zjednoczone na kilka lat przed 2030 rokiem (National Intelligence Council).

3. Wzory demograficzne. Ten megatrend przewiduje, że globalna populacja wzrośnie z szacowanych 7,1 miliarda w 2013 r. do prawie 8,3 miliarda w 2030 r. Wzrost gospodarczy prawdopodobnie spadnie w krajach ze starzejącą się populacją; nastąpi spadek liczby młodych społeczeństw; wzrośnie migracja; a 60% światowej populacji będzie mieszkać na obszarach zurbanizowanych (National Intelligence Council). W organizacjach starzejące się populacje zaostrzą wojnę o talenty.

4. Niedobór żywności, wody i energii. Zapotrzebowanie na te zasoby znacznie wzrośnie o około 35%, 40% i 50%, odpowiednio w wyniku zmiany wzorców demograficznych (patrz powyżej). Prawie połowa światowej populacji doświadczy poważnego niedoboru takich zasobów (National Intelligence Council,), a przewidywane kryzysy środowiskowe sprawią, że kwestia zrównoważonego rozwoju w organizacjach stanie się kwestią priorytetową.

Najważniejsze jest zrozumienie, że te megatrendy nie są odrębnymi, niezależnymi wydarzeniami. W rzeczywistości oddziałują one na siebie i łączą się, tworząc złożoną „doskonałą burzę”, tworząc w ten sposób nowe siły, które spotęgują wyzwania i zawiłości, z którymi przyjdzie się zmierzyć w przyszłości. W tym scenariuszu liderzy biznesowi będą musieli zmierzyć się z nowymi dylematami i wyzwaniami. Wyznaczeni liderzy stracą władzę, a interesariusze będą się masowo rozprzestrzeniać. Władza liderów zostanie zagrożona na przykład przez lokalnych menedżerów, obawy dotyczące środowiska i przepisy. Rekonceptualizacja konwencjonalnego pojęcia interesariusza doprowadzi do ekspansji interesariuszy. Ta nowa koncepcja interesariuszy w organizacjach będzie o wiele bardziej inkluzywna, obejmując

zarówno interesariuszy wewnętrznych (np. pracowników i różne grupy pracowników w wielu lokalizacjach i kulturach), jak i interesariuszy zewnętrznych (społeczeństwo). Dlatego liderzy będą musieli zdecydować, jak odnosić się do każdej ze swoich grup interesariuszy.

PRZEMIENIONY ŚWIAT

Obecna literatura (National Intelligence Council) oferuje cztery „alternatywne lub potencjalne światy” na rok 2030, które stanowią trampolinę do potencjalnych scenariuszy opisujących świat w 2050 roku. Alternatywne lub potencjalne światy w 2030 roku opierają się na połączeniu megatrendów zidentyfikowanych wcześniej i czynników zmieniających zasady gry, takich jak kondycja gospodarki międzynarodowej, globalne zarządzanie, potencjał wzrostu konfliktów, niestabilność regionalna, wpływ przełomów technologicznych i rola Stanów Zjednoczonych: (1) Zatrzymane silniki; (2) Fuzja; (3) Gini-Out-of-the-Bottle; i (4) Świat bezpieczeństwa. Zatrzymane silniki to najgorszy możliwy scenariusz. Polega on na zatrzymaniu Stanów Zjednoczonych i Europy poprzez zwrócenie się do wewnątrz, podczas gdy potęga w Azji rośnie. Kraje zachodnie stanęłyby w obliczu ekstremalnych poziomów napięć z powodu niedoboru zasobów, depresji gospodarczej i narastających problemów społecznych (bieda, przestępczość i wojna). Najlepszym możliwym scenariuszem jest Fusion, który w dużej mierze zależy od przywództwa politycznego i przewiduje współpracę między Stanami Zjednoczonymi, Europą i Chinami. Scenariusz Gini-Out-of-the-Bottle przedstawia świat skrajności. Charakteryzuje się nierównościami, które prowadzą do napięć politycznych i społecznych z wyraźnymi zwycięzcami i przegranymi. W tym scenariuszu Stany Zjednoczone przestają być „globalnym policjantem”. Scenariusz Nonstate World jest napędzany przez agencje niepaństwowe, takie jak organizacje pozarządowe (NGO), korporacje wielonarodowe, instytucje akademickie i zamożne osoby, które przejmują inicjatywę w stawianiu czoła globalnym wyzwaniom. Najgorszy scenariusz Stalled Engines może do 2050 r. rozwinąć się na dwa możliwe sposoby: wydarzenia mogą się nasilić, co oznaczałoby upadek świata zachodniego lub scenariusz Stalled Engines może służyć jako sygnał ostrzegawczy dla dotkniętych nim osób, aby stały się kreatywne i zaradne oraz skupiły się na przetrwaniu i dalszej adaptacji gatunku ludzkiego. Rozważając Fusion jako najlepszy możliwy scenariusz wynikający ze współpracy między głównymi potęgami gospodarczymi, możliwe są dwa kontrastujące scenariusze: stan Fusion może być utrzymany lub nawet ulepszony (perspektywa ewolucji społecznej); lub może nastąpić regresja do gospodarczego i społecznego upadku (perspektywa cyklu społecznego) głównie z powodu samozadowolenia wynikającego z braku poważnych i widocznych zagrożeń lub kryzysu. Pierwszy scenariusz byłby zgodny zarówno z teorią ewolucji społecznej (Hamilton, 1996) wspierającą ideę, że społeczeństwa ewoluują, zmieniają się i przetrwają, jak i teorią ewolucji społeczno-kulturowej, która postrzega postęp technologiczny jako najbardziej podstawowy czynnik ewolucji społeczeństw i kultur. Drugi scenariusz byłby zgodny z teorią cyklu społecznego, która twierdzi, że wydarzenia i etapy społeczeństwa i historii zazwyczaj się powtarzają. W innym scenariuszu w świecie przyszłości oczekuje się, że roboty zastąpią lub w dużej mierze wyeliminują pracę człowieka, zacierając granice między robotami przemysłowymi i usługowymi (National Intelligence Council), a także spekuluje się, że technologia robotów kontroluje procesy i wyniki e-przywództwa. W rezultacie niezawodne i bezpieczne działanie robotów będzie najważniejsze. Oczekuje się, że pojazdy zdalnie sterowane i autonomiczne (RAV) będą miały wpływ na górnictwo, eksplorację i obronę, te ostatnie związane z konfliktami międzystanowymi, w tym egzekwowaniem stref zakazu lotów i granic państwowych. Możliwym zagrożeniem będzie wykorzystanie RAV przez grupy terrorystyczne (National Intelligence Council). Podsumowując, makro-społeczno-ekonomiczne megatrendy przewidują, że społeczeństwa i ich liderzy będą musieli stawić czoła coraz bardziej adaptacyjnym wyzwaniom w przyszłości, a rozwiązanie tych wyzwań będzie wymagało od ludzi zmiany sposobu działania i bycia poprzez transformacyjne uczenie się.

Najnowsze myślenie i badania na temat przywództwa

W odpowiedzi na te wyzwania i w wyniku analizy megatrendów Vielmetter i Sell przewidują pojawienie się altrocentrycznego przywództwa, które koncentruje się na innych, a nie na samych liderach (egocentryczne przywództwo). Altrocentryczne przywództwo opiera się na założeniu, że tradycyjny stereotyp superbohatera lub przywódcy alfa, który przewodzi stadu, nie jest już istotny w rozwiązywaniu zidentyfikowanych megatrendów i wynikających z nich wyzwań i dylematów przyszłości. Altrocentrycznych liderów charakteryzuje świadomość, że nie mogą osiągnąć sukcesu sami; znacznie wyższy stopień empatii, dojrzałości, uczciwości i otwartości; umiejętność myślenia strategicznego i koncepcyjnego; umiejętność tworzenia i wzmacniania wysoko wydajnych zespołów; oraz większe poleganie na współpracy i pracy zespołowej. Przede wszystkim altrocentryczni liderzy wiedzą, jak tworzyć znaczenie w organizacjach, generując zbiorową narrację ze wszystkimi interesariuszami organizacji. Kluczowe znaczenie ma tutaj koncepcja ograniczonej autonomii, czyli delegowanie jak największej władzy innym, aby umożliwić im rozwój w tym nowym kontekście. Ta koncepcja kolektywizmu i inkluzywności jest zgodna z najnowszymi osiągnięciami w zakresie globalnego przywództwa, ponieważ globalni liderzy to ci, którzy budują społeczności poprzez rozwój zaufania w kontekście obejmującym wielu interesariuszy, wiele źródeł zewnętrznego autorytetu i wiele kultur w warunkach złożoności czasowej, geograficznej i kulturowej. Globalni liderzy działają w kontekście wielokulturowej, paradoksalnej złożoności, aby osiągać wyniki w zróżnicowanym świecie, który nie jest z natury hierarchiczny. W związku z tym przyszli liderzy będą potrzebować wysokiego poziomu inteligencji kulturowej (CQ), aby skutecznie funkcjonować w coraz bardziej globalnym i wielokulturowym świecie. CQ odzwierciedla zdolność jednostki do skutecznego radzenia sobie z ludźmi z różnych środowisk kulturowych i obejmuje takie koncepcje, jak globalne nastawienie lub kompetencje międzykulturowe. Najnowsze badania nad rozwojem przywództwa wskazują również na zwiększone skupienie się na przywództwie zbiorowym, a nie indywidualnym. Badacze od jakiegoś czasu opowiadają się za zbiorowym lub współdzielonym podejściem do przywództwa, które postrzega przywództwo jako proces społeczny – osiągnięcie kolektywów, a nie działania jednostek. Pojęcie to nie różni się od teorii naśladownictwa, która postrzega przywództwo jako proces relacyjny, który jest współtworzony przez ludzi pracujących razem. Naśladownictwo przesuwając uwagę z lidera jako głównego protagonisty (lidera „heroicznego” lub „samotnego strzelca”) na przywództwo postheroiczne, wprowadzając możliwość, że naśladowcy mają aktywny wpływ na liderów, pozwalając na wpływ na siebie. Przywództwo zbiorowe, nazywane również przywództwem „współdzielonym”, „dystrybucyjnym”, „współpracującym” lub „wyłaniającym się”, jest procesem społecznym, który koncentruje się poza podejściami opartymi wyłącznie na kompetencjach. W rzeczywistości, skupiając się na zbiorowym środowisku i strategicznych zbiorowych celach, podejścia do zbiorowego przywództwa przynoszą zbiorowe rezultaty. Jest to zgodne z koncepcją współdzielonego przywództwa, które postrzega przywództwo w kategoriach współpracy między dwiema lub więcej osobami. Co ciekawe, kolektywne przywództwo promuje również innowacyjność. Ponadto kolektywistyczne podejścia do przywództwa kładą większy nacisk na kontekst społeczny, w którym występuje przywództwo; tworzenie sieci społecznych; wzmacnianie pozycji zwolenników; i relacje, w tym ciągłą i otwartą wymianę między liderami a wszystkimi interesariuszami. Oczywiście jest, że inherentna relacyjna natura i wspólny wpływ społeczny kolektywnego przywództwa, jak wskazali Karp i Helgø, odzwierciedlają psychologicznie oparty proces, który wyłania się z relacji między ludźmi, a w konsekwencji psychologiczne kontrakty, które rządzą takimi relacjami. Teoria kontraktu psychologicznego (PC) ma bezpośredni związek z przywództwem zbiorowym, ponieważ jest ona fundamentalnie zakorzeniona w relacjach wymiany społecznej i rządzona normą wzajemności. Według Chang, Hsu, Liou i Tsai PC przyczyniają się również do innowacyjnych zachowań. Ostatnie osiągnięcia w badaniach nad PC łączą PC z wynikami przywództwa i wydajności. Psychologiczne kontrakty

przywódcze (LPC) podkreślają potrzebę bardziej relacyjnych miar wyników przywództwa, w przeciwieństwie do atrybutów lub kompetencji lidera, i łączą integralność lidera z konstrukcjami emocjonalnymi podwładnych, zachowaniami poza rolą i innowacyjnością. W następnej części omówiono wymogi przywództwa, które należy spełnić, aby pewnie i skutecznie zmierzać w przyszłość.

Imperatywy do dalszego działania

Idąc naprzód, należy wziąć pod uwagę pięć kluczowych imperatywów. Po pierwsze, należy zaprzestać silnego polegania na podejściach przywódczych, które zostały stworzone, aby odnieść sukces w przeszłości. Założenie jest takie, że próba rozwiązania problemów jutra dzisiejszymi metodami nie zadziała. Podobnie, robienie więcej tego samego lub z większą intensywnością również prawdopodobnie nie przyniesie innych rezultatów. Przykładem jest ruch kompetencyjny w rozwoju przywództwa, który został określony jako „powtarzający się refren, który nadal oferuje złudną obietnicę racjonalizacji i uproszczenia procesów wyboru, pomiaru i rozwoju liderów, ale odzwierciedla tylko fragment złożoności, jaką jest przywództwo”. W rzeczywistości ograniczenia ruchu kompetencyjnego w rozwoju przywództwa zostały podkreślone jakiś czas temu, jednak do tej pory większość ram rozwoju przywództwa nadal opiera się na kompetencjach. Oczywiście nie oznacza to, że kompetencje są nieistotne i należy je całkowicie zignorować. Kompetencje nadal będą miały znaczenie, ale będą tylko częścią drogi naprzód. Wymagany jest nowy sposób myślenia, połączony ze zrozumieniem, w jaki sposób doszliśmy do obecnej sytuacji. Obejmuje to zwracanie większej uwagi na charakter i uczciwość lidera. Drugi nakaz, który opiera się na pierwszym, odnosi się do coraz bardziej ekstremalnych kontekstów, w których liderzy i ich interesariusze będą musieli działać w wyniku eksplozywnego nieliniowego wzrostu przyszłych wyzwań (w tym globalizacji, hiperzłożoności i niegodziwości problemów, z którymi borykają się liderzy, starzejącej się populacji, migracji, zwiększonego dostępu do wiedzy i edukacji, urbanizacji i nowych technologii). W rezultacie, zgodnie z przewidywaniami Heifetza, liderzy w różnych sektorach i branżach na całym świecie stają w obliczu coraz większych wyzwań adaptacyjnych. Wyzwania adaptacyjne różnią się od wyzwań technicznych. Podczas gdy wyzwania techniczne można rozwiązać dzięki wiedzy ekspertów, skuteczne radzenie sobie z wyzwaniami adaptacyjnymi wymaga zmiany wymiarów ludzkich, takich jak tempo dostosowywania się, tolerancja na konflikty, niepewność i ryzyko, a także odporność kultury i sieci autorytetu oraz relacji horyzontalnych. Wszystkie te czynniki są wymaganiami, aby skutecznie negocjować ból i strach przed zmianą. Skuteczne radzenie sobie z takimi wyzwaniami adaptacyjnymi będzie wymagało większego skupienia się na rozwoju „pionowym”, w przeciwieństwie do rozwoju „poziomego”. Rozwój poziomy jest związany z nauką techniczną i opiera się na kompetencjach, co jest przydatne, gdy problemy są jasno zdefiniowane, a techniki ich rozwiązywania są znane. Rozwój pionowy, przeciwnie, odnosi się do mentalnego i emocjonalnego etapowego procesu, przez który jednostki przechodzą, aby zrozumieć świat. Stąd rozwój pionowy promuje transformacyjną naukę wymaganą do radzenia sobie z wyzwaniami adaptacyjnymi. Trzeci nakaz odnosi się do faktu, że liderzy przyszłości będą coraz bardziej globalni, w przeciwieństwie do krajowych liderów. Globalni liderzy będą musieli wpływać na jednostki i grupy (reprezentujące różne systemy kulturowe/polityczne/institutionalne), aby pomóc osiągnąć globalne ambicje ich korporacji, jednocześnie zarządzając wielością, stawiając czoła ogromnym wyzwaniom, zmagając się z niestabilnością i poruszając się po niejednoznaczności. Aby skutecznie radzić sobie z tak złożonymi globalnymi wyzwaniami, globalni liderzy muszą rozwinąć zdolność do innowacji i inspirowania innych. Czwarty nakaz, który opiera się na poprzednim, odnosi się do większej potrzeby kreatywnego myślenia i innowacji. Innowacyjne zachowanie zostało uznane za najważniejsze w dzisiejszej niepewnej gospodarce globalnej. Przywódcy stawiający czoła globalnym wyzwaniom muszą rozwinąć zdolność do innowacji i działania w taki sposób, aby zachować płynność i elastyczność. Przywództwo zostało zidentyfikowane jako główny predyktor kreatywności – prekursor wszelkiej innowacji. Piąty nakaz, który jest silnym powtarzającym się tematem w literaturze, to przywództwo, o

którym wspomniano w poprzedniej sekcji, jest przede wszystkim zjawiskiem relacyjnym. Stąd jego skuteczność zależy od jakości relacji i obejmuje znaczenie etycznego zachowania liderów, (2), umiejętności budowania zaufania i uczciwości.

Model przywództwa nadający się do zastosowania w praktyce, kształtujący przyszłość do 2050 r.

W odpowiedzi na powyższą dyskusję na temat obaw związanych z przyszłym przywództwem oraz opierając się na badaniach i praktycznym doświadczeniu w rozwijaniu liderów na całym świecie, ma sens ująć potrzeby przyszłych wymagań dotyczących przywództwa w ramach ram kontraktu psychologicznego. Opierając się na modelu LPC Salicru i Chelliah, Global Leadership Psychological Contract (GLPC) oferuje holistyczny, relacyjny i globalny model przyszłego przywództwa. Model ten ma na celu wyjście poza podejścia oparte wyłącznie na kompetencjach, aby promować odpowiedzialność liderów, uczciwość, etykę/sprawiedliwość i inspirować zaufanie poprzez budowanie silniejszego zaangażowania interesariuszy. Model ten bierze również pod uwagę: większą potrzebę promowania przez liderów innowacyjnych zachowań w coraz bardziej konkurencyjnym, złożonym i niepewnym świecie; prognozy wzrostu i konieczność budowania globalnego przywództwa; oraz ustalenia dotyczące oczekiwań liderów w różnych kulturach, które wynikają z projektu GLOBE - projektu badawczego dotyczącego przywództwa, obejmującego 62 kultury we wszystkich regionach świata, który został po raz pierwszy pomyślany w 1991 r. i formalnie rozpoczął się w 1993 r. W ten sposób GLPC zajmuje się ryzykami opisanymi na początku tego rozdziału i pomaga radzić sobie z wynikającymi z tego potencjalnymi scenariuszami świata, również opisanymi wcześniej. Model GLPC obejmuje następujące cztery komponenty: (1) obietnica lidera lub charakter transakcji; (2) dostarczenie transakcji lub stan kontraktu; (3) wpływ lub konsekwencje kontraktu dla lidera; oraz (4) końcowe wyniki i rezultaty. Model jest przedstawiony graficznie na rysunku 1. Pierwszy komponent, obietnica lidera złożona interesariuszom, zwolennikom lub wyborcom, jest centralnym punktem relacji liderów PC ze swoimi wyborcami. Świadomie lub nie, liderzy przekazują obietnicę (oczekiwania dotyczące przyszłych działań) za pośrednictwem wyznawanych przez siebie zasad/wartości lub pisemnych oświadczeń (charakter umowy). Chociaż najczęściej są one dorozumiane i niepisane, takie oczekiwania, które obejmują powszechnie oczekiwane zachowania wybitnych liderów, mają silną naturę obietnicy, są wszechobecne i regulują jakość relacji między liderami a ich interesariuszami. Drugi składnik, realizacja umowy, wskazuje na dwie rzeczy: jakość realizacji obietnicy lidera i kondycję kontraktu. Ten składnik jest określany przez postrzeganie przez zwolenników zgodności między obietnicą lidera, wyznawanymi zasadami/wartościami (charakter umowy) i rzeczywistym zachowaniem lub wartościami liderów w działaniu (realizacja umowy). Zwolennicy oceniają charakter tej luki, zadając sobie pytania takie jak: Czy nasi liderzy postępują zgodnie ze swoimi słowami? Czy dostarczają to, co obiecali? Czy są transparentni, etyczni i godni zaufania? Ten składnik jest operacjonalizowany za pomocą trzech wskaźników: spełnienia oczekiwań; zaufanie, czyli poziom zaufania zwolenników do swojego lidera; i uczciwość, czyli jak sprawiedliwy lub bezstronny jest ich lider, według zwolenników. Ta potrójna ocena dokonywana przez zwolenników określa stopień uczciwości i wiarygodności, jakie przypisują swoim liderom. Trzeci składnik identyfikuje wpływ, jaki liderzy mają na swoich zwolenników i określa konsekwencje kontraktu. Wpływ na zwolenników obejmuje dwa różne rodzaje reakcji na poprzedni składnik (zdrowie kontraktu): reakcje emocjonalne i behawioralne zwolenników. Reakcja emocjonalna jest operacjonalizowana poprzez pomiar poziomu zaangażowania zwolenników i zadowolenia z ich lidera. Reakcja behawioralna jest operacjonalizowana poprzez pomiar poziomu dyskrecyjnego wysiłku i innowacji zwolenników. Dyskrecyjny wysiłek odnosi się do zachowań jednostek wykraczających poza zakres obowiązku, przekraczających standardowe żądania, wymagania lub oczekiwania. Innowacja odnosi się do kreatywnego myślenia i innowacyjnego zachowania, które zależy od orientacji jednostek na zmiany i prawdopodobieństwa generowania i/lub przyjmowania nowych pomysłów i/lub praktyk, a także ich wytrwałości w angażowaniu się w wyższe poziomy

myślenia oraz promowaniu i wdrażaniu nowych i obiecujących pomysłów. Czwarty składnik odnosi się do końcowych zbiorowych wyników, które obejmują konkretne wyniki osiągnięte przez grupę, organizację lub społeczność. Takie wyniki przybierają formę nadzwyczajnych wyników, w przeciwieństwie do przeciętnych lub oczekiwanych wyników, ponieważ odnoszą się do osiągnięć, które są bezprecedensowe. Są one przypisywane skoncentrowanemu i nieustępliwemu zaangażowaniu oraz kreatywnemu myśleniu i innowacyjnym działaniom uwolnionym przez intensywną identyfikację z liderami i zwolennikami oraz więź emocjonalną między nimi – istotę GLPC. Naprawdę nadzwyczajne wyniki dotyczą „przenoszenia gór”. Warunkiem wstępnym osiągnięcia tych spektakularnych wyników jest nienaruszoność GLPC, to znaczy, gdy zwolennicy postrzegają, że ich liderzy dotrzymali lub przekroczyli swoje obietnice lub zobowiązania. Nawiasem mówiąc, powoduje to również wysoki poziom zaangażowania zwolenników i niską rotację. Z drugiej strony, niespełnione oczekiwania zwolenników przekładają się na naruszenie lub złamanie GLPC. Postrzegane naruszenia generują niski poziom zaufania, zaangażowania, satysfakcji, wysiłku i braku innowacji. Z kolei to powoduje niski poziom zaangażowania zwolenników, słabą wydajność, niezadowolające wyniki i, w zależności od kontekstu, może oznaczać utratę pracowników, wsparcia zwolenników, członkostwa interesariuszy lub głosów wyborców. Podsumowując, GLPC ma na celu zrównoważenie władzy i zróżnicowanych interesów między liderami a ich wyborcami, zwolennikami lub interesariuszami w kontekście zbliżającej się rewolucji techniczno-społeczno-ekonomicznej. W ten sposób ten model promuje większą odpowiedzialność liderów, przejrzystość i uczciwość; emocjonalne połączenie i satysfakcję lidera ze zwolennikami; zbiorowy nieustanny wysiłek, kreatywne myślenie i innowacyjność. przywództwo zostało przedstawione. Ten model umożliwi liderom stawianie czoła tym obecnym i pojawiającym się wyzwaniom oraz zdobycie szacunku i wiarygodności wymaganej do przeprowadzenia z wysokim celem i bezprecedensowym poziomem uczciwości. Takie przywództwo uwolni najwyższy poziom powiązań, kreatywności, innowacyjności, determinacji, zdecydowania i śmiałych działań zbiorowych wyborców. Na koniec należy podkreślić, że model GLPC jest oferowany jako sposób zapobiegania potencjalnie niszczycielskim wydarzeniom na świecie w 2050 r. Model GLPC zapewnia oprogramowanie mentalne i zestaw praktyk potrzebnych do wyposażenia jednostek w umiejętności przewodzenia i podążania w sposób, który zjednoczy, wzbogaci i umożliwi zbiorowe kształtowanie świata, aby poprawić kondycję ludzkości i stworzyć wartościowe dziedzictwo dla przyszłych pokoleń.

Wnioski

Zbadaliśmy przywództwo, które będzie wymagane w 2050 r., rozważając przeszłe niepowodzenia w przywództwie, obecne wyzwania przywódcze, przyszłe trendy i nowy kontekst przewodzenia (i podążania) w nadchodzących dekadach, w tym niezliczone przewidywane wyzwania adaptacyjne. Poprzez destylację najnowszych przemyśleń na temat przywództwa od naukowców, ekspertów i praktyków oraz poprzez spojrzenie na potrzeby przyszłości, relacyjny i zorientowany na wyniki model globalnego

Kreatywne przywództwo i inteligencja społeczna: klucze do przywództwa w erze cyfrowej

Według 10-letniego prognostyka Johansena „znajdujemy się obecnie w środku dekady progowej: nasze naturalne, biznesowe, organizacyjne i społeczne systemy osiągną punkty krytyczne ekstremalnego wyzwania, a niektóre z tych systemów prawdopodobnie się załamią”. Przygotowując się do stawienia czoła tym punktom krytycznym, liderzy muszą rozwijać nowe umiejętności i zdolności, aby skutecznie przewodzić w zmieniającym się i szybko przyspieszającym świecie. Jednak założenia dotyczące przywództwa i rozwoju przywództwa nie zmieniają się obecnie wystarczająco szybko, aby nadążyć za zmieniającymi się wymaganiami środowisk i kultur pracy. Aby liderzy odnieśli sukces w 2050 roku, musimy teraz zacząć zmieniać nasze podejście do przywództwa.

Dlaczego rewolucja cyfrowa zmienia przywództwo

Jedną z głównych sił napędowych obecnych zmian w naszym świecie jest rewolucja cyfrowa. Digitalizacja informacji zapewniła nam szybszy dostęp do wiedzy niż kiedykolwiek wcześniej. Kiedyś liderzy musieli konsultować się z wieloma różnymi osobami, instytucjami i publikacjami, aby zebrać informacje niezbędne do prowadzenia działalności, dziś większość poszukiwanych przez nas informacji jest dostępna 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu w Internecie i za pośrednictwem chmury obliczeniowej. Pozytywne efekty tego są wykładnicze, pozwalając liderom wychwytywać błędy, rozwiązywać konflikty, uczyć się i podejmować świadome decyzje. Istnieje jednak pewien kompromis za tę wygodę. Era cyfrowa jest również odpowiedzialna za znaczną część dzisiejszej złożoności i zmienności. Gwałtowny wzrost nowych technologii i wschodzących rynków globalnych sprawił, że firmy stały się mniej stabilne i przewidywalne, a jednocześnie wypracowały klimat pracy, który nigdy się nie kończy.

CYFRYZACJA WYMAGA OD NAS PRZEMYŚLENIA ROZWOJU PRZYWÓDZTWA

Tradycyjnie programy przywódcze traktują liderów jako statyczne systemy, które można zaprogramować tym samym kodem, aby uzyskać identyczne pożądane rezultaty. Ta analogia umysłu jako komputera ograniczyła sposób, w jaki myślimy o rozwoju liderów, co skutkuje programami przywódczymi, które są skoncentrowane na przeszłości i rozbite. Innymi słowy, programy rozwoju przywództwa zazwyczaj analizują, jakie konkretne zestawy umiejętności były skuteczne w przeszłości, a nie to, co będzie potrzebne w przyszłości, i badają cienkie wycinki umiejętności przywódczych, zamiast patrzeć na przywództwo jako na holistyczną i dynamiczną rolę. Ta strategia nie jest już skuteczna w erze cyfrowej. W niedawnym badaniu terenowym naukowiec zajmujący się przywództwem Petrie spędził rok, przeprowadzając wywiady z 30 ekspertami w dziedzinie przywództwa na temat przyszłych trendów rozwoju przywództwa. Eksperti uważali, że środowisko pracy zmienia się na poziomie fundamentalnym (częściowo z powodu nowych technologii, nadmiaru informacji oraz nowych wartości i oczekiwań), a metody rozwoju przywództwa nie zmieniły się na tyle, aby dostosować się do tej transformacji. W szczególności zgłosili, że szkolenia oparte na treściach, które koncentrują się na strategiach, które były skuteczne w przeszłości, są coraz bardziej niezgodne z wyzwaniem przywódczymi przyszłości. Ta luka wskazuje na większy problem systemowy, z którym mierzymy się w tej dekadzie progowej: rewolucja cyfrowa wymaga od nas przemyślenia sposobu, w jaki podchodzimy do edukacji przywódczej. Zazwyczaj systemy edukacyjne odzwierciedlają potrzeby i strukturę społeczeństwa. Dlatego ma sens, że edukacja w czasie rewolucji przemysłowej przypominała linie montażowe, które ceniły matematykę i nauki ścisłe, a następnie nauki humanistyczne, a następnie sztuki. Jednak w erze cyfrowej ten stary system nie jest już skuteczny w odniesieniu sukcesu. Nauka oparta na faktach nie jest ważna we współczesnej kulturze informacji cyfrowej. Sukces w dzisiejszych czasach wymaga odejścia od wiedzy wyuczonej na pamięć i przejścia do rozwijania praktycznych zestawów zabójstw, których nie można łatwo zaprogramować, wyszukać w Google ani zastąpić.

DIGITIZACJA ZMNIĘSZYŁA WARTOŚĆ INFORMACJI

Tradycyjnie jednym z przywilejów bycia u władzy był dostęp do informacji, a jednym ze sposobów na zdobycie statusu lidera było zdobywanie wiedzy. Cały nasz system edukacji opiera się na przesłance przekazywania informacji zasługującym na to umysłom. Uniwersytety zostały stworzone jako scentralizowane miejsce przekazywania wiedzy z pokolenia na pokolenie. Ale dziś informacje są wszędzie. Dzięki sieci World Wide Web ludzie w każdym wieku i o różnym pochodzeniu mogą uczyć się nowych umiejętności i uzyskiwać dostęp do informacji w dowolnym momencie. Kiedy internet po raz pierwszy stał się publiczny na początku lat 90., dostęp do niego miało około 1% Amerykanów; obecnie

około 85% Amerykanów (i 40% całego świata) to użytkownicy Internetu. Z tego powodu Internet został nazwany największym narzędziem samodoskonalenia w historii. Sprawił również, że informacje stały się tanie. W miarę jak dostęp do informacji staje się coraz łatwiejszy, fakty i wiedza rutynowa staną się mniej ważne dla sukcesu przywódczego. W końcu, po co spędzać miesiące na zajęciach MBA, aby dowiedzieć się, jak zbilansować arkusz kalkulacyjny finansowy, skoro można po prostu wyszukać to w Google? Z drugiej strony, era informacji zwiększyła również zapotrzebowanie na pewne zestawy umiejętności i zdolności. Wyszukiwania w Internecie niewiele pomagają w rozwijaniu „miękkich” umiejętności, takich jak sprawność społeczna, otwartość umysłu czy kreatywność. Dlatego właśnie te rodzaje umiejętności będą jednymi z najważniejszych dla liderów, gdy będziemy patrzeć w stronę środka wieku.

CYFRYZACJA UCZYNIŁA LUDZI ZASTĄPIALNYMI

Innym ważnym czynnikiem w kontekście przywództwa jest to, że cyfryzacja informacji zwiększyła zdolność technologii do zastępowania ludzi w różnych pracach i zadaniach. Do niedawna komputery, robotyka i inne programy oparte na danych ograniczały się do odpowiadania na pytania typu „tak”/„nie”, rozwiązywania ograniczonych problemów za pomocą jasnych i sztywnych zasad oraz wykonywania zadań, które były rutynowe i powtarzalne. W związku z tym jedynymi „perspektywami pracy” dla komputerów były stanowiska podstawowe lub stanowiska robotnicze, takie jak stanowiska kasowe w sklepach spożywczych lub pomoc przy liniach montażowych w fabrykach. Jednak obecnie „big data” i bogactwo informacji cyfrowych zaczynają to zmieniać. Na przykład w 2011 r. Watson, superkomputer IBM wielkości pokoju, zapisał się w historii, pokonując dwóch (ludzkich) mistrzów quizu i wygrywając Jeopardy. W ciągu ostatnich kilku lat komputery były również z powodzeniem wykorzystywane do innych złożonych wyzwań rozwiązywania problemów, takich jak wykrywanie oszustw szybciej niż księgowi i diagnozowanie chorób z dokładnością wykwalifikowanego lekarza. W 2013 r. naukowcy z University of Oxford opublikowali raport na temat przyszłości zatrudnienia, analizując, jak podatne na komputeryzację byłoby ponad 700 różnych zawodów. Raport stwierdził, że około 47% zatrudnienia w USA można uznać za obciążone wysokim ryzykiem komputeryzacji w ciągu najbliższych 20 lat (należy zauważyć, że komputeryzacja tworzy również nowe miejsca pracy, więc mało prawdopodobne jest, aby stopy bezrobocia uległy drastycznej zmianie). Naukowcy zidentyfikowali również trzy „wąskie gardła inżynieryjne”, które obecnie hamują komputeryzację karier: percepcja i manipulacja (np. elastyczność fizyczna, zręczność i równowaga), inteligencja kreatywna (np. zdolności artystyczne, oryginalność i elastyczność poznawcza) oraz inteligencja społeczna (np. perswazja i negocjacje, sprawność społeczna i opieka). Te zestawy umiejętności podkreślają atrybuty, które są najbardziej unikalnie ludzkie i najmniej prawdopodobne, że zostaną zastąpione przez technologię. W szczególności ten rozdział skupi się na dwóch z tych szerokich zdolności, które wyróżniają się jako niezbędne dla przywództwa w erze informacji cyfrowej: nasza zdolność do tworzenia i innowacji oraz nasza zdolność do łączenia się z innymi jako istotami społecznymi.

Tworzenie i innowacje w erze cyfrowej

Według teoretyka studiów miejskich Floridy, technologia i globalizacja przekształciły świat z gospodarki przemysłowej w gospodarkę kreatywną, a kreatywne pomysły i innowacje stały się nową walutą międzynarodową. Kreatywność można zdefiniować jako nowe pomysły, które są oryginalne i dodają wartości; podczas gdy innowacja jest wdrażaniem tych pomysłów. Jak wspomniano wcześniej, ludzka kreatywność jest niezwykle trudna do powielenia przez technologię. Dzieje się tak, ponieważ podczas gdy autostrada informacyjna jest skuteczna w znajdowaniu ustalonych pomysłów i produktów, zdolność do tworzenia czegoś nowego nadal w dużej mierze zależy od ludzkiego umysłu. Stąd kreatywność została ogłoszona jedną z najważniejszych umiejętności biznesowych na następnym stulecie i „ostatecznym zasobem” w kulturze opartej na technologii i informacji. Co godne uwagi,

digitalizacja nie tylko wymaga zwiększonej kreatywności, ale także zwiększa potencjał tworzenia i innowacji. Zgodnie z podejściem kreatywnego poznania, kreatywność wymaga od ludzi dostępu do różnorodnych systemów wiedzy. Dzieje się tak, ponieważ każdy system wiedzy zapewnia jeden sposób wykonania zadania, a zatem dostęp do wielu systemów wiedzy przedstawia różnorodne rozwiązania i pozwala na rekombinację elementów w coś nowego. Rozważmy następujący przykład. Kiedy holenderscy i angielscy kupcy eksplorowali Chiny w latach 1600., natknęli się na nowy rodzaj sosu z fermentowanej ryby, który nie psuł się podczas długich podróży. Przywieźli tę informację z powrotem do Europy i połączyli ją ze swoją wiedzą na temat europejskich sosów, aby stworzyć nowe wersje tego „koe-chiap” („sosu z marynowanych ryb”) ze składników takich jak grzyby, orzechy włoskie i ostrygi . Około 200 lat później przepis trafił do Stanów Zjednoczonych, gdzie ludzie dodali do niego pomidory i cukier, a tak narodził się ketchup pomidorowy . Stworzenie współczesnego ketchupu pokazuje, jak globalizacja i zróżnicowane systemy wiedzy mogą prowadzić do innowacji. Jednak ten wynalazek trwał wieki, głównie ze względu na to, jak wolno rozprzestrzeniała się informacja. Obecnie globalizacja i natychmiastowa informacja oznaczają, że mamy bezprecedensowy i stały dostęp do różnych systemów wiedzy, a zatem obecnie mamy możliwość większej kreatywności niż kiedykolwiek wcześniej. Rozważmy przypadek Jacka Andraki. Mając zaledwie 15 lat, Jack wygrał Międzynarodowe Targi Nauki i Inżynierii Intela, wynalazł nową metodę testowania raka trzustki przy użyciu bibuły filtracyjnej, nanorurek węglowych i przeciwciał białkowych. Powiedział, że odkrył, jak stworzyć test w dużej mierze w oparciu o informacje, które znalazł w Google, Wikipedii i YouTube (ascp.org, 2012). Jack nie miał wyłącznego dostępu do informacji ani nie był ekspertem w dziedzinie raka trzustki. To, co posiadał, to kreatywność. Pozwalało mu to na ponowne łączenie istniejących materiałów, metod i informacji w sposób, który dawał coś nowego i użytecznego.

KULTYWOWANIE KREATYWNEGO PRZYWÓDZTWA

Chociaż kreatywność jest ważna dla przyszłego sukcesu w ogóle, jest ona kluczowa, jeśli chodzi o przywództwo. Wykazano, że kreatywność jest kluczowa dla skuteczności przywództwa, szczególnie w czasach zmian lub niepewności. W związku z tym kreatywne przywództwo będzie potrzebne, aby przetrwać naszą obecną „dekadę progową”, w której spodziewany jest wzrost zmian i niepewności . Przykładem jest firma IBM, która niedawno zapytała ponad 1500 dyrektorów generalnych z 60 krajów i 33 branż, jakie umiejętności przywódcze ich zdaniem będą najważniejsze w przyszłości. Zgłosili, że kreatywność jest najważniejszą umiejętnością przyszłych liderów . Nie jest to anomalia. Kreatywność i innowacyjność to jedne z najczęściej wymienianych umiejętności, jeśli chodzi o nowe trendy w przywództwie . Do 2050 roku odnoszący sukcesy liderzy będą prawdopodobnie najbardziej kreatywni. Jednak kreatywność i innowacyjność to również obszary, w których wielu liderów i organizacji obecnie ma problemy. W niedawnym badaniu 485 liderów z całego świata zostało zapytanych o innowacyjność w swoich organizacjach . Sześćdziesiąt dwa procent liderów zgodziło się, że innowacyjność jest „bardzo ważna” dla sukcesu ich firm; jednak tylko 14% uważało, że ich organizacje są „bardzo skuteczne” w innowacyjności. Co ciekawe, około trzech czwartych liderów stwierdziło, że ich organizacje próbowały poprawić innowacyjność w miejscu pracy, ale wiele z nich było nieskutecznych. Wśród organizacji, które zmagają się z innowacyjnością, respondenci wskazali brak kultury wspierającej innowacyjność i brak przywództwa wokół innowacji jako dwa największe niepowodzenia. Ta luka w kreatywności podkreśla fakt, że większość programów rozwoju przywództwa i szkoleń dla kadry kierowniczej nie włączyła jeszcze kreatywności do swoich programów nauczania. Istnieją prawdopodobnie dwa powody tego stanu rzeczy. Po pierwsze, uprzemysłowione pojęcia edukacji nadal postrzegają kreatywność jako fakultatywny zestaw umiejętności, który jest miły, ale niekonieczny do osiągnięcia sukcesu . Po drugie, kulturowo mamy tendencję do postrzegania kreatywności jako daru, talentu lub wrodzonej zdolności. Ludzie sami kategoryzują się jako „typ kreatywny” lub nie, co następnie prowadzi do błędnego przekonania, że kreatywności nie trzeba lub nie można się jej nauczyć. Te systemy przekonania muszą

się zmienić, jeśli chcemy w przyszłości rozwijać kreatywnych liderów. Kreatywność musi być podstawowym aspektem edukacji, szczególnie jeśli chodzi o rozwój przywództwa. Badania pokazują, że kreatywność to umiejętność, której można się nauczyć, rozwijać i ulepszać; a widoczny „brak” kreatywności u wielu osób wynika z faktu, że nie pracowały nad jej rozwijaniem. Kreatywność wymaga praktyki i doświadczenia z pierwszej ręki. Liderzy powinni poświęcić czas na rozwijanie własnej kreatywności, np. odkrywanie nowego hobby lub odzyskanie dawno zapomnianego. Ponadto praktycy powinni zastanowić się, w jaki sposób mogą wprowadzić kreatywność do klasy.

Łączenie się z innymi w erze cyfrowej

Oprócz kreatywności, innym aspektem przywództwa, którego praktycznie nie da się zastąpić technologią, jest ludzka więź. Dzieje się tak, ponieważ jako ludzie jesteśmy wyjątkowo zaprogramowani do reagowania na innych ludzi. Najnowsze badania neurologiczne dowiodły, że podczas interakcji społecznych ludzkie mózgi „zazębiają się” w taki sposób, że wzorce neuronów wyzwalanych w mózgu jednej osoby mogą faktycznie wpływać na wyzwalanie neuronów w mózgu drugiej osoby. To z kolei pozwala nam wpływać na myśli, emocje, a nawet zdrowie fizyczne i psychiczne innych osób. Na przykład w sytuacjach stresowych nasz mózg staje się spokojniejszy (tj. aktywacja neuronalna związana z zagrożeniem spada), gdy ktoś trzyma naszą rękę, a efekt ten staje się silniejszy, gdy naszą rękę trzyma kochający partner. Podobnie badania pokazują, że pozytywny kontakt fizyczny (taki jak przytulanie) i postrzegane wsparcie społeczne mogą chronić przed stresem i chorobą. To nowe zrozumienie interakcji społecznych ma ważne implikacje dla ery cyfrowej. W przeciwieństwie do komputerów i sztucznej inteligencji, które są programowane wokół danych i poleceń if/then, ludzie są wyjątkowo stworzeni do adaptacji i zmiany w odpowiedzi na innych. Potrafimy „łapać” emocje innych ludzi, odczytywać subtelne mimiki twarzy i tony głosu, a nawet przeprogramowywać połączenia neuronowe na podstawie interakcji społecznych. Dlatego ludzie mają zdolność wpływania na innych w sposób, w jaki sztuczna inteligencja prawdopodobnie nigdy nie będzie w stanie. Jednak paradoksalnie, era cyfrowa doprowadziła również do spadku społecznych interakcji interpersonalnych. Podczas gdy kiedyś ludzie rozmawiali z osobą stojącą obok nich w kolejce, w autobusie lub w barze, teraz wpatrujemy się w nasze smartfony lub tablety i ledwo zauważamy ludzi, którzy nas otaczają. Jest to szczególnie godne uwagi, biorąc pod uwagę, że umiejętności społeczne i sprawność społeczna wymagają czasu i powtarzalnej praktyki, aby je opanować. Z tego powodu eksperci przewidują, że zdolności interpersonalne lub „inteligencja społeczna” prawdopodobnie zmniejszą się w przyszłości, jeśli nie będziemy ostrożni i nie podejmiemy wysiłku, aby je rozwijać.

WZMACNIANIE INTELIGENCJI SPOŁECZNEJ LIDERÓW

Inteligencję społeczną można zdefiniować jako zdolność do rozumienia innych ludzi i angażowania się w adaptacyjne interakcje społeczne, a także jest kluczem do tworzenia skutecznych połączeń międzyludzkich. Inteligencja społeczna ma szczególne znaczenie dla liderów, ponieważ przywództwo jest z natury społeczne i wymaga umiejętności budowania silnych relacji interpersonalnych z innymi. Społecznie inteligentni liderzy mają silne umiejętności konwersacyjne i słuchania, głębokie zrozumienie ról i zasad społecznych, pewność siebie w interakcjach z różnymi typami ludzi i dopracowaną zdolność rozumienia myśli i uczuć innych. Według Golemana, autora *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*: samokontrola może prowadzić do wybitnych osiągnięć indywidualnych, ale inteligencja społeczna jest wymagana do wybitnego przywództwa. Rozważ następujące: W latach 50. w stanie Missisipi urodziła się dziewczynka, której matką była samotna nastolatka. Dorastała w biedzie, była przekazywana między opiekunami, przeżyła wielokrotne napaści seksualne i prawie została wysłana do domu dziecka. Dziś jest najbogatszą Afroamerykanką na świecie i pierwszą czarną kobietą, która znalazła się na liście miliarderów Forbesa. Jak Oprah Winfrey poradziła sobie z tą transformacją? Oczywiście była inteligentna, zdolna, pracowita i wytrwała. Jednak według wszystkich relacji

„podstawą jej sukcesu ma być umiejętność nawiązywania kontaktu na poziomie osobistym z publicznością”. Nic dziwnego, że Oprah jest często cytowana jako wzór sukcesu dzięki inteligencji społecznej. Dowody empiryczne pokazują również, że inteligencja społeczna jest silnym predyktorem zarówno doświadczenia przywódczego, jak i sukcesu przywódczego. Na przykład niedawne badanie firmy rekrutacyjnej Egon Zehnder International zbadało powody zatrudniania i zwalniania dyrektorów generalnych. Odkryto, że dyrektorzy generalni byli najczęściej zatrudniani na podstawie ambicji, inteligencji i wiedzy biznesowej, ale najczęściej byli zwalniani, gdy brakowało im umiejętności społecznych i zdolności do dobrej współpracy z innymi. Jest to zgodne z badaniami Center for Creative Leadership, które pokazują, że na podstawie danych z dziesięcioleci, głównym predyktorem wykojenia lidera (tj. gdy liderzy są zwalniani, degradowani lub utrzymywani na plateau kariery) jest „niezdolność do nawiązywania znaczących relacji z ludźmi”. Co ważne dla liderów i rozwoju przywództwa, badania pokazują, że inteligencji społecznej można się nauczyć i ją rozwijać. Na przykład liderzy mogą stać się bardziej inteligentni społecznie, po prostu ćwicząc zwracanie uwagi na innych ludzi i interpretowanie sygnałów społecznych. Badania wykazały, że umiejętności takie jak empatia, aktywne słuchanie, czytanie informacji niewerbalnych (np. mowy ciała, mimiki twarzy, tonu głosu) i wychwytywanie różnic kulturowych ulegają poprawie dzięki treningowi. Liderzy mogą również wzmocnić swoją inteligencję społeczną, ćwicząc świadomość i kontrolę nad własnym umysłem. Kiedy liderzy stają się bardziej świadomi własnych procesów myślowych, emocji i stanów wewnętrznych, są w stanie lepiej kontrolować swoje reakcje i stać się bardziej uważnymi w swoich interakcjach z innymi. Znany psychiatra Siegel nazywa to mindsight: zdolnością do obserwowania procesów umysłowych i „zdolnością do postrzegania umysłu w sobie i innych”. Siegel twierdzi, że mindsight jest podstawą wszelkiej inteligencji społecznej. Rzeczywiście, badania wykazały, że różne praktyki kontemplacyjne, takie jak mindsight, uważność i medytacja, mają pozytywny wpływ na świadomość, przyjmowanie perspektywy i zdolności regulacji emocji, które przyczyniają się do inteligencji społecznej. Liderzy odnieśliby duże korzyści, gdyby programy szkoleniowe dla kadry kierowniczej i przywódców poświęcały więcej czasu wzmocnieniu inteligencji społecznej i więzi społecznych jako części rozwoju przywództwa. Ponadto programy przywódcze, które są projektowane z myślą o więziach interpersonalnych, mogą również odnotować wzrost motywacji i zapamiętywania informacji. Badania pokazują, że uczniowie, którzy czują się społecznie związani, w klasie radzą sobie lepiej; i że ludzie są bardziej skłonni zapamiętywać informacje, gdy sieci neuronowe ich mózgu są zaangażowane

Kierowanie kreatywnością innych i relacjami społecznymi

Empiryczne i teoretyczne dowody opisane powyżej sugerują, że kreatywność i inteligencja społeczna staną się coraz bardziej pożądanymi umiejętnościami dla liderów, gdy patrzymy w kierunku roku 2050. Ale poza tym liderzy prawdopodobnie będą również coraz bardziej odpowiedzialni za kierowanie kreatywnością i relacjami międzyludzkimi w swoich zespołach i organizacjach. W miarę jak zespoły stają się coraz bardziej globalne i wirtualne, a gospodarki stają się coraz bardziej kreatywne, współpracownicy będą zwracać się do liderów o kreatywne kierownictwo i ułatwianie kontaktów społecznych. Menedżerowie i liderzy mają zdolność wpływania na kreatywność swoich podwładnych zarówno bezpośrednio poprzez swoje zachowania, praktyki, wsparcie i instrukcje, jak i pośrednio poprzez swój wpływ na kulturę i kontekst środowiska pracy. Podobnie, podwładni mają tendencję do podążania za wskazówkami społecznymi i normami ustalonymi przez swoich liderów, co pozwala liderom wpływać na więzi społeczne swoich grup roboczych. Jednak nauczenie się pielęgnowania zarówno kreatywności, jak i więzi społecznych w zespołach może być łatwiejsze do powiedzenia niż zrobienia. Istnieją powody, aby sądzić, że kreatywność może czasami być w sprzeczności z więziami społecznymi. Badania wykazały, że wysoce kreatywni ludzie mają tendencję do bycia inteligentnymi, pomysłowymi, ambitnymi i otwartymi, ale także indywidualistycznymi, dominującymi, aroganckimi, konkurencyjnymi i mają niską stabilność emocjonalną i towarzyskość. Z tego powodu kreatywni ludzie

mogą mieć trudności ze współpracą, pracą z innymi i nadzorem. Z drugiej strony osoby i zespoły, które są nadmiernie skupione na harmonii i współpracy, mogą ograniczać swój potencjał kreatywny, biorąc pod uwagę, że kreatywność grupy jest wspomagana przez różnorodne punkty widzenia i kwestionowanie status quo. Ten pozorny paradoks podkreśla kluczową rolę liderów w osiągnięciu równowagi między kreatywnymi i społecznie inteligentnymi organizacjami. Przyszłe programy rozwoju przywództwa powinny szkolić liderów w zakresie tego, jak wzmacniać kreatywność i inteligencję społeczną bez wzajemnego uszkadzania. Jednym z potencjalnych sposobów na to mogłoby być szkolenie liderów w zakresie uważności, która, jak wykazano, ułatwia jednocześnie kreatywność i inteligencję społeczną. Inną możliwością jest szkolenie liderów w zakresie technik przywództwa partycypacyjnego, które, jak wykazano, są skuteczne w ułatwianiu współpracy między kreatywnymi osobami. Wreszcie, przyszłe programy rozwoju przywództwa muszą wyjść poza zajęcia oparte wyłącznie na informacjach i pamięciowej wiedzy i zacząć rozwijać bardziej holistyczne, dynamiczne i oparte na doświadczeniu podejścia, aby skutecznie ułatwiać kreatywność i połączenie. Zarówno eksperci ds. przywództwa, jak i eksperci ds. technologii zgadzają się, że przyszłość edukacji musi być stosowana, zdecentralizowana, osobista i interaktywna. Co ekscytujące, nowoczesna technologia faktycznie umożliwi bardziej wyrafinowaną personalizację i naukę opartą na doświadczeniu i dostarczanie niż kiedykolwiek wcześniej (np. nauka mieszana, interaktywne gry wideo, aplikacje, biofeedback itp.). W dzisiejszym złożonym i niestabilnym świecie biznesu rozwój przywództwa musi być praktyczny: liderzy muszą ćwiczyć kreatywność, podejmować nowe innowacje, uczyć się uważności i ćwiczyć swoje umiejętności wychwytywania sygnałów społecznych, aby odnieść sukces w przyszłości.

Podsumowanie i wnioski

Digitalizacja informacji uczyniła wiedzę łatwą, szybką i taną. Ogólnie rzecz biorąc, ta rewolucja cyfrowa przyniosła korzyści liderom i przedsiębiorstwom. Zmienia jednak również zestawy umiejętności, które są najważniejsze dla sukcesu, gdy patrzymy w stronę połowy wieku. W szczególności, cyfryzacja informacji sprawiła, że rutynowe informacje stały się mniej wartościowe, a rutynowe umiejętności zastąpiono. Z tego powodu umiejętności, które nie są łatwo programowalne, takie jak zdolność do tworzenia i innowacji oraz zdolność do łączenia się z innymi jako istotami społecznymi, staną się jednymi z najważniejszych umiejętności w przyszłości biznesu i przywództwa. Co ciekawe, badania pokazują, że liderzy są w wyjątkowej pozycji, aby pomagać w pielęgnowaniu i ułatwianiu zarówno kreatywności, jak i więzi społecznych w swoich organizacjach. Jednak te zestawy umiejętności nie są jeszcze zazwyczaj podkreślane w większości programów rozwoju przywództwa. Dlatego też, gdy patrzymy w stronę roku 2050, liderzy i praktycy muszą zacząć przemyśleć tradycyjny rozwój przywództwa, aby rozwijać kreatywne i społecznie powiązane umiejętności przywódcze, które będą potrzebne w niedalekiej przyszłości.

Model kompetencji stratega: przyszłość rozwoju przywództwa

Cechy skutecznego przywództwa mogą być paradoksalne wymagając od skutecznych liderów pasji i bezstronności, szczegółowości i strategii, ciężkiej pracy i zrównoważonego rozwoju, skupienia na faktach i intuicji, pewności siebie i bezinteresowności często w tym samym czasie. Taka złożoność rzadko występuje u liderów, nawet w optymalnych warunkach. W miarę jak zbliżamy się do roku 2050, nowe konteksty i warunki są gotowe do pojawienia się, które stworzą wyzwania wykraczające poza możliwości większości liderów lub jakiegokolwiek pojedynczego narodu. Ta potężna zmiana kontekstu w czasie wielkiego stresu i ograniczeń ma potencjał, aby napędzać nowy i bardziej złożony etap ludzkiej kultury i świadomości, aby sprostać tym wyzwaniom. Historycznie, w miarę pojawiania się nowych etapów ludzkiej kultury i świadomości, wymagania dotyczące skutecznego przywództwa odpowiednio się zmieniały. Taka zmiana jest już w toku w małych enklawach; w ciągu najbliższych kilku dekad spodziewamy się, że jej znaczenie wzrośnie. Ta zmiana będzie wymagać i katalizować to, co badacze i

naukowcy-praktycy dojrzałości rozwojowej dorosłych (developmentaliści) nazywają umiejętnościami przywódczymi „strategów”. Liderzy Strategist2 mają światocentryczną, prawdziwie inkluzywną zdolność do widzenia, nadawania znaczenia i reagowania w sposób, który ułatwia spójne, elastyczne, holistyczne, metasystemowe, szeroko współpracujące i transformacyjne rozwiązywanie problemów, które trwa nawet w czasach stresu i ograniczeń. W tym rozdziale autorzy opisują oparte na badaniach prawdopodobne przyszłości, które będą wymagały większej liczby liderów Strategist, i przedstawiają Model Kompetencji Strategist, który pomoże kultywować i wspierać rozwój liderów Strategist.

Przyszłe trendy

Przegląd aktualnej literatury na temat studiów nad przyszłością/prognoz, scenariuszy opartych na badaniach oraz badań ośrodków analitycznych i rządowych nad globalnymi trendami jest ożywiający. Do głównych trendów należą transnarodowe czynniki zmian, takie jak nagła zmiana klimatu, nagłe globalne zakłócenia gospodarcze, nie zrównoważona produkcja i konsumpcja, które szybko i niebezpiecznie degradują biosferę, niekontrolowane pandemie, rozprzestrzeniające się konflikty zbrojne, w tym państwa upadające i terroryzm (potencjalnie z użyciem broni masowego rażenia) oraz katastrofalne niedobory wody na dużych obszarach Ziemi. To tylko kilka z prawdopodobieństw, z których każde może napędzać niezliczone trendy wtórne, takie jak masowe migracje uchodźców i potencjalny upadek ośrodków miejskich z powodu zakłócenia łańcucha dostaw żywności i zasobów. Pomimo wyzwań istnieją również pozytywne wskaźniki. Dokonuje się krytycznych postępów w zakresie zdrowia globalnego, wzmocnienia pozycji kobiet, umiejętności czytania i pisanie oraz bardziej swobodnie dostępnych, tańszych, odnawialnych źródeł energii.

Przywódtwo potrzebne w przyszłości

Ta idealna burza rosnącej złożoności, przyspieszających zmian i niemal ciągłej niepewności stwarza warunki, które przekraczają zdolności umysłowe i emocjonalne większości liderów. Według Rawlingsa, Smitha i Benciniego, podczas gdy technologia rozwija się wykładniczo, nasze prawa, kultura i umowy społeczne poruszają się w sposób liniowy. To samo dotyczy konwencjonalnych podejść do rozwoju przywództwa. Cztery ostatnie globalne badania dotyczące przyszłych potrzeb i luk w przywództwie organizacyjnym wykazały, że obecnemu przywództwu brakuje wyżej uporządkowanych umiejętności i zdolności, aby sprostać złożoności nawet dzisiejszych wyzwań. Na przykład, obecni liderzy nie mają umiejętności funkcjonowania w środowiskach, które charakteryzują się wysokim stopniem niejednoznaczności i niepewności, budowania międzykulturowych relacji strategicznych, ułatwiania współpracy między różnymi grupami lub wyczuwania kluczowych i niewypowiedzianych podtekstów i dynamiki relacji na spotkaniu. Systematyczne rozwijanie takich wyższych zdolności u liderów wymaga czegoś więcej niż szkolenia – oznacza to, że muszą oni psychologicznie ewoluować w kierunku bardziej złożonego sposobu bycia.

PERSPEKTYWA ROZWOJOWA

Podejście do rozwoju przywództwa zaproponowane tu opiera się na psychologii konstruktywno-rozwojowej. W tej dziedzinie jednostki ewoluują przez okresy zmian lub stabilności do etapów o większej złożoności i zdolnościach. Interpretacje i ramy lub „konstrukcje”, których używają, aby nadać sens temu, co się dzieje, stają się bardziej złożone. Wzrost następuje w przewidywalnej sekwencji etapów od urodzenia do dorosłości, często porównywanej do stale rozszerzającej się spirali. Każdy kolejny etap jest „bardziej zróżnicowany, zintegrowany, elastyczny i zdolny do opcjonalnego funkcjonowania w szybko zmieniającym się i skomplikowanym świecie”, a co najważniejsze, może być „wspierany i ułatwiany przez odpowiednie wsparcie i wyzwania”. Innymi słowy, dorosła zdolność psychologiczna lub „dojrzałość ego” rozwija się w progresji etapów, jeśli zostaną stworzone odpowiednie warunki. Naukowcy-praktycy w dziedzinie rozwoju przywództwa zdefiniowali etapy

dojrzałości ego połączonego wzrostu poznawczo-afektywno-behawioralnego, używając dokładnie mierzalnych, statystycznie zweryfikowanych instrumentów.

ZWIĄZEK MIĘDZY PRZYWÓDZTWE A KULTUROWYMI ETAPAMI ROZWOJU

Etapy rozwoju lidera mają bezpośrednią korelację, a tym samym naturalne dopasowanie, z etapami ewolucji kulturowej. Aby zrozumieć lidera najlepiej dostosowanego do nadchodzącej przyszłości, musimy przyrzeć się krótkiemu podsumowaniu tego, jak przywództwo i kultura ewoluowały razem na przestrzeni czasu. Historycznie rzecz biorąc, kiedykolwiek presja „warunków życiowych” lub czasy stresu i ograniczeń stale przekraczały zdolność ludzi do stawiania czoła wyzwaniom egzystencjalnym, pojawiał się nowy i bardziej złożony etap kultury i odpowiadający mu zaawansowany etap dorosłej dojrzałości. Jak pokazano w Tabeli 1, zaowocowało to odpowiednią nową erą techno-ekonomiczną obejmującą szerszy zakres organizacji społecznej i nowym paradygmatem przywództwa. Rozwojowcy generalnie zgadzają się, że około pięć lub sześć takich etapów kulturowych wyłoniło się i nadal istnieje w różnych częściach świata. Każda era techno-ekonomiczna oferowała innowację, pionowy skok, zwykle w trybach technologii, komunikacji i energii, katalizując nieszablonowe rozwiązania trudnych problemów ludzkiej egzystencji, których poprzedni etap nie był w stanie rozwiązać. Na przykład, w miarę jak koczownicze grupy myśliwych i żerujących kultury archaicznej rosły w liczbę ludności, rosnąca odległość i wysiłek wymagany do zebrania i upolowania wystarczającej ilości pożywienia katalizowały innowacje ogrodnictwa, udomowienia zwierząt i stałego osadnictwa. Nowy przywódca, który pojawiał się na każdym etapie kulturowym, miał wymagane zdolności i dojrzałość rozwojową, aby wyjść poza to, co było wcześniej. Na przykład ktoś, kto chciałby zostać kadencyjnym szefem państwa narodowego w demokracji ery nowożytnej, musi mieć bardziej złożone, zróżnicowane i emocjonalne zdolności do zdobywania poparcia i komunikowania się z elektoratem i przedstawicielami w sposób, którego monarcha z linii krwi ery tradycyjnej, rządzący dekretem, nie potrzebowałby ani nie rozumiał.

PRZYWÓDZTWO NA ROK 2050: PRZYWÓDCY STRATEGICZNI

Według linii przeszłych i obecnych rozwojowych, takich jak Gebser, Graves, Beck i Cowan, McIntosh i Wilber, na naszym horyzoncie pojawia się nowy etap „kultury integralnej”, z bardziej elastycznym, integracyjnym i złożonym światopoglądem. W grudniu 2013 r. w swoim przemówieniu powitalnym do uczestników ruchu integralnego w Rosji Wilber (akapit 3) napisał:

W szczególności, po raz pierwszy w historii ludzkości, stajemy w obliczu pojawienia się prawdziwie holistycznej lub integralnej świadomości, oznaczającej świadomość, która jest wszechogarniająca, obejmująca, troskliwa, przenikająca, wychodząca, ogarniająca. Nigdy wcześniej w historii ludzkości nie doszło do tak znaczącej transformacji. Wszystkie poprzednie transformacje, każda ważna, były jednak częściowe, fragmentaryczne i wykluczające, czy to magiczne, mityczne, racjonalne czy pluralistyczne. A jednak, zaczynając zaledwie kilka dekad temu, rozwojowe ... Jednakże bez względu na nazwę, świadomość ta była radykalnie nowa i całkowicie rewolucyjna.

Ten pojawiający się etap rozwoju kulturowego strukturalnie koreluje z liderem Strategiem. Uważa się go za pierwszy etap „Integralny”, holistycznie zdolny do przyjęcia i ucieleśnienia zasad globalnego światopoglądu. Mając zinternalizowane myślenie systemowe, „widzą nie tylko powiązane ze sobą aspekty świata zewnętrznego, ale także te związane z tworzeniem własnego znaczenia. Dzięki rozszerzonej ramie czasowej i szerszym sieciom społecznym [te] osoby mogą postrzegać systemowe wzorce lub długoterminowe trendy i są często cenione za tę „strategiczną” zdolność i wizję”. Według Wilbera „Integralne Przywództwo jest bardzo ważne, ponieważ po raz pierwszy w historii nasze problemy mają charakter globalny, co oznacza, że nasze rozwiązania muszą być globalne. Jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów, przywództwo i jego zdolność do wpływania na ludzi i kierowania ich w stronę tych nowych integralnych rozwiązań ma kluczowe znaczenie”. Liderzy-strategowie są

wyjątkowo przygotowani do poruszania się po zawłóściach przyszłości zarówno behawioralnie, jak i rozwojowo. Behawioralnie badacze zidentyfikowali „Cztery I” skutecznego przywództwa realizowanego przez liderów transformacyjnych, takich jak Stratedzy. Te „Cztery I” to Indywidualne rozważanie, Stymulacja intelektualna, Inspirująca motywacja i Zidealizowany wpływ, i są one szczególnie skuteczne w budowaniu zespołów, zarządzaniu zmianami, zwiększaniu efektywności indywidualnej i planowaniu strategicznym. Liderzy-strategowie zostali powiązani z osiąganiem najwyższego poziomu wyników biznesowych. W badaniu dyrektorów generalnych przeprowadzonym przez Rooke’a i Torberta stwierdzono, że Stratedzy mają największą zdolność do tworzenia transformacyjnych wyników dla swoich firm. Te transformacje obejmowały rentowność, udział w rynku i reputację w okresie czterech lat. Badacze doszli do wniosku, że „Strategowie zazwyczaj mają społecznie świadome pomysły biznesowe, które są realizowane w sposób wysoce współpracujący. Starają się spleść idealistyczne wizje z pragmatycznymi, terminowymi inicjatywami i zasadniczymi działaniami”. Równie ważne jak zachowania i wyniki, kluczem do skuteczności lidera Stratega jest to, że zachowania te nie rodzą się z zewnętrznych podpowiedzi lub naśladowania umiejętności. Są intuicyjnymi, wrodzonymi działaniami wynikającymi z dojrzałości rozwojowej. Liderzy Strategii nie muszą badać innowacji, ponieważ są innowacyjni, nie muszą rozważać transformacji, ponieważ są transformacyjni i nie muszą studiować współpracy, ponieważ stali się współpracujący. To „bycie”, a nie „działanie”, ułatwia jasność i spójność, które trwają w czasach stresu i ograniczeń. Zatrudnienie Stratega do obsadzenia stanowiska kierowniczego nie jest prostą sprawą. Rooke i Torbert twierdzą, że tylko 5 procent liderów to Stratedzy. Wilber twierdzi, że tylko około dwóch procent światowej populacji osiągnęło poziom Strategist, chociaż zwolennicy teorii rozwoju przewidują, że potencjalnie może osiągnąć 10 procent światowej populacji w ciągu kolejnej dekady. Nie jest to jednak przesądzone. Aby zaspokoić zapotrzebowanie na liderów Strategist zdolnych do stawienia czoła wyzwaniom roku 2050, wiele będzie zależało od warunków i środowisk wspieranych przez wpływowe instytucje, takie jak biznes, rząd, organizacje non-profit i edukacja, aby ich rozwijać.

Podejścia do rozwoju przywództwa

Nasze obecne programy rozwoju przywództwa nie są skuteczne w wspieraniu lub rozwijaniu liderów na poziomie Strategist, którzy są w stanie nawigować w przyszłości. Rozwój przywództwa tradycyjnie przebiegał według dwóch traktów: rozwoju poziomego i rozwoju pionowego. Rozwój poziomy pogłębia umiejętności i zdolności lidera na danym poziomie dojrzałości dodaje narzędzia do istniejącego zestawu narzędzi. Lider nabywa nowe umiejętności i informacje, ale postrzega świat w ten sam ograniczony sposób. Programy poziome, które uczą umiejętności, takich jak kluczowa komunikacja, delegowanie sytuacyjne i analiza SWOT, z pewnością zwiększają umiejętności lidera; jednak robią bardzo niewiele, aby je przekształcić. Rozwój pionowy rozwija dojrzałość ego lidera, co poszerza jego perspektywę. Doświadczenie rozwoju pionowego, takie jak lata uwięzienia i refleksji Nelsona Mandeli, podważa pogląd lidera na świat, zmienia jego poglądy i pozostawia go z większymi zdolnościami poznawczymi, afektywnymi i behawioralnymi niż wcześniej. Wraz ze wzrostem złożoności jego świadomości postrzega świat i reaguje na niego w bardziej umiejętny, mądry, niuansowy i wrażliwy sposób, co wcześniej nie było możliwe. Typowe programy rozwoju przywództwa są niemal wyłącznie poziome i nie wystawiają liderów na doświadczenia, które będą promować rozwój pionowy. Warunki rozwoju pionowego w programie przywództwa muszą zostać stworzone nie dzieje się to poprzez samo siedzenie w klasie. Rozwój pionowy to fundamentalna reorganizacja do wyższego rzędu utrwalonych wzorców poznawczo-afektywnych i behawioralnych. Lider dosłownie rozwija nowe sieci neuronowe. Zgodnie z szybko rozwijającą się dziedziną neuronauki, uczucia, myśli i ruchy fizyczne jednostki generują precyzyjnie zsynchronizowane sygnały elektryczne, które przechodzą przez łańcuch neuronów lub włókien nerwowych. Wyobraź sobie prąd elektryczny przepływający przez przewód. Mielina, tłusta izolacja, która owija te przewody (włókna nerwowe), umożliwia to. W książce *The Talent*

Code Coyle twierdzi, że ukierunkowany wzrost mieliny, a nie wrodzony talent, jest kluczem do budowania nowych umiejętności i zdolności, które skutkują wysoką wydajnością. „Im częściej uruchamiamy konkretny obwód”, mówi Coyle, „tym bardziej mielina optymalizuje ten obwód, a nasze ruchy i myśli stają się silniejsze, szybsze i płynniejsze”. Badania Coyle’a nad wylęgarniami talentów wykazały, że mielina najlepiej rośnie poprzez walkę i wytrwałą praktykę. Metaforyczna podróż bohatera to nowicjusz napotykający nieoczekiwane wyzwanie, początkowo ponoszący porażkę, zmieniający orientację i próbujący ponownie, a w końcu opanowujący nowe zdolności, aby odnieść sukces. Liderzy muszą być gotowi wyjść poza swoją strefę komfortu i podjąć szczególne wyzwania, które są wyjątkowo ich. Projektowanie praktyki ma kluczowe znaczenie. Rozwój pionowy wymaga umiejętności refleksji nad własnym doświadczeniem, na przykład myślami, uczuciami, doznaniem cielesnymi, interpretacjami, aby uzyskać wgląd w zmiany. Praktyki refleksyjne pracujące z rzeczywistymi doświadczeniami życiowymi i wyzwaniami liderów są prawie zawsze składnikiem. Może to obejmować zauważanie i kwestionowanie nieumiejętnych i ograniczających nawyków w przyzwyczajonym sposobie bycia oraz zobowiązanie się do początkowego dyskomfortu związanego z wypróbowywaniem nieznanego zachowań. W Integral Life Practice Wilber, Patten, Leonard i Morelli proponują, że przyspieszająca synergia jest generowana przez trening krzyżowy z określonymi praktykami ukierunkowanymi na rozwój fizyczny, psychiczny, emocjonalny i duchowy, a także usuwanie nieświadomych barier psychologicznych poprzez „pracę w cieniu”. Coach, szkoleniowiec lub konsultant wykwalifikowany w zakresie rozwoju pionowego może pomóc osobie lub grupie zaprojektować zestawy praktyk w odpowiedniej kolejności i specjalnie dostosowane do potrzeb, celów i obecnych sposobów bycia klientów. Jednym z zastrzeżeń jest to, że rozwój pionowy nie zastępuje posiadania podstawowych kompetencji organizacyjnych i funkcjonalnych oraz wiedzy niezbędnej do sukcesu w danej dziedzinie. Zatrudnienie kogoś wyłącznie na podstawie faktu, że jest na poziomie Stratega, nie oznacza, że ma on podstawowe umiejętności lub wiedzę, aby objąć to konkretne stanowisko. Niemniej jednak kompetentni liderzy rozwijający się do poziomu Stratega mają tendencję do intuicyjnego opanowania wielu umiejętności horyzontalnych bez specjalistycznego coachingu lub szkolenia. Rooke i Torbert wyjaśniają: „Oni [liderzy Strategowie] opanowali już wiele z tych umiejętności. Zamiast tego badają dyscypliny i zobowiązania związane z tworzeniem projektów, zespołów, sieci, sojuszy strategicznych i całych organizacji na podstawie wspólnych badań”. Biorąc pod uwagę nadchodzące burzliwe czasy, proponujemy, aby do rozwoju przywództwa podchodzić z większą pilnością i aby metody ułatwiające rozwój pionowy były stosowane u zdolnych przyszłych liderów, ze szczególnym celem zwiększenia odsetka Strategów w organizacjach i instytucjach. W tym celu oferujemy przemyślenie tradycyjnego modelu kompetencji przywódczych: Model Kompetencji Strategów.

Modele kompetencji przywódczych

Przedsiębiorstwa i inne instytucje stosują modele kompetencji przywódczych od dziesięcioleci. Służąc jako mapa drogowa dla pozyskiwania, rozwoju i awansowania liderów, wyznaczają również ton dla kultury organizacyjnej lub instytucjonalnej. Zintegrowane z większością dużych korporacji i organizacji zajmujących się rozwojem przywództwa, modele kompetencji przywódczych są podstawą rozwoju przywództwa. Modele te ułatwiają mechanizmy informacji zwrotnej, takie jak przeglądy wyników i oceny 360, programy szkoleniowe, praktyki coachingowe i programy sukcesji. Eksperti ds. wydajności człowieka opierają te modele na KSAB-ach przywództwa (wiedza, umiejętności, postawy i zachowania). Najczęściej stosowane obecnie KSAB-y przywództwa zostały opracowane w celu zwiększenia i zmierzenia wzrostu poziomego. Te poziome KSAB-y mają na celu pogłębienie określonych umiejętności przywódczych, ale nie robią nic, aby zająć się dojrzałością rozwojową lidera.

MODEL KOMPETENCJI STRATEGISTY

Strategowie stale wykazują cechy, które zarówno różnicują ich dojrzałość rozwojową, jak i przyczyniają się do ich transformacyjnej skuteczności. Przeglądając literaturę, zidentyfikowaliśmy siedem konkretnych cech, które pojawiają się zarówno w badaniach wyników, jak i opisach rozwojowych. Siedem cech to pokora, zaangażowanie w słuszne działania, perspektywa strategiczna, wszechstronność, autentyczność, zdolność do inspirowania naśladowców i wrodzona współpraca. Działając z rozwiniętej siły ego, Strateg rozwinął temperament i dojrzałość rozwojową, które dają początek tym cechom. Cook-Greuter pisze

Stratedzy mają dostęp do logicznego systemu, który może integrować elementy paradoksu psychologicznego, dlatego mniej energii trzeba poświęcić na „obronę”. To z kolei pozwala im być bardziej tolerancyjnymi i spontanicznymi niż dorośli na konwencjonalnych etapach. Ja i inni są akceptowani jako złożone istoty ludzkie z dobrymi i złymi cechami. Wymiana z innymi umożliwia nawiązanie kontaktu z rzeczami, które w przeciwnym razie mielibyśmy tendencję do pomijania.

Cechy strategicznej perspektywy i intelektualnej wszechstronności mogą wynikać z rozszerzonego światopoglądu Stratega i zmniejszonej potrzeby sztucznych granic. Stratedzy są również dobrze znani z umiejętności bycia wysoce oddanymi właściwym działaniom i misji. To wysokie zaangażowanie pozwala im znaleźć nowe sposoby rozwiązywania złożonych problemów, zamiast porzucać cele w warunkach przymusu. Biorąc pod uwagę te siedem cech przypisywanych badaniom, opracowaliśmy Model Kompetencji Strategów, który pozwoli firmom, instytucjom i grupom rozwoju przywództwa wspierać i rozwijać liderów Strategów. Podobnie jak inne modele kompetencji, model ten jest przydatny w rekrutacji, ocenie i rozwoju liderów, a także ułatwianiu sukcesji przywódczej. Model Kompetencji Strategów służy również jako kamień probierczy dla organizacyjnej i instytucjonalnej zmiany kulturowej. Kompetencje Strategów promują pionowy rozwój przywództwa; kompetencje takie jak profesjonalna pokora i wysoka autentyczność są z natury różne od wspierania innowacji i orientacji na klienta. Wspieranie innowacji to to, co robię (poziomo); demonstrowanie profesjonalnej pokory to to, jaki jestem (pionowo). Aby wspierać innowację, lider może nauczyć się zestawu technik lub wspierać ukierunkowanie biznesowe. Aby stać się pokornym, lider może potrzebować fundamentalnej zmiany swojego spojrzenia na to, kim jest i jak angażuje się w świat. Istnieje kilka statystycznie sprawdzonych narzędzi oceny, które mierzą dojrzałość rozwojową i zapewniają sposób oceny kompetencji Strategist. Maturity Assessment for Professionals (MAP) Susanne Cook-Greuter i narzędzie oceny StAGES Terri O’Fallon zostały poddane rygorystycznej ocenie akademickiej pod kątem ich niezawodności, ważności i użyteczności. Leadership Development Profile (LDP) Rooke i Torbert jest pochodną MAP. Ponadto oceny przeglądu 360 stopni z wykorzystaniem kompetencji Strategist dodają kolejny mierzalny komponent. Oceny te są niezwykle przydatne zarówno do pomiaru, jak i projektowania procesu rozwoju przywództwa

Wniosek

W latach poprzedzających rok 2050 liderzy naszych czasów wejdą w idealną burzę dezorientujących dylematów i staną w obliczu bezprecedensowej fali zmian, która może ich pochłoniąć lub rozwinąć w każdej chwili. Przyszłe trendy wskazują, że ta zmiana może obejmować globalne wstrząsy gospodarcze, katastrofalne wydarzenia klimatyczne, zmiany demograficzne lub nieoczekiwane zakłócenia i innowacje w cyklach biznesowych i technologicznych. W tym rozdziale argumentujemy, że potrzebujemy zdolności na poziomie Strategist w rolach przywódczych, aby sprostać tym nadchodzącym i trwającym wyzwaniom. Badania pokazują, że jeśli lider z odpowiednim doświadczeniem i umiejętnościami funkcjonalnymi oraz wiedzą na swoim stanowisku postrzeże i angażuje świat z perspektywy Strategist, ważne wskaźniki biznesowe i polityczne prawdopodobnie pójdą za tym. W obliczu historycznych zmian, na szczęście, środki i praktyki są dostępne, aby wspierać rozwój pionowy w kierunku przywództwa na poziomie Strategist. Obecnie liderów Strategist jest

niewielu, częściowo dlatego, że kultury organizacyjne i praktyki rozwoju przywództwa większości organizacji nie wspierają wzrostu pionowego. Model kompetencji Strategist jako podstawa programu rozwoju przywództwa zorientowanego pionowo w dużym stopniu przyczyni się do zwiększenia tej liczby. Przyszłość, w której w pełni zatrudnieni są liderzy Strategist, jest możliwa, ale z pewnością nie jest przesądzona. Będzie to wymagało zaangażowania w ścieżkę rozwoju przywództwa, która jest mniej znana i bardziej prowokująca osobiście niż większość liderów i organizacji jest obecnie przyzwyczajona. Niektórzy mogą zapytać: Czy to możliwe? Nasza odpowiedź brzmi, że nie możemy sobie pozwolić na to, żeby nie spróbować.

Przywództwo kwantowe: załamanie funkcji falowej

Rozważając złożone zjawisko przywództwa, człowiek uświadamia sobie cudowne bogactwo i różnorodność zachowań przywódczych, wymiarów i perspektyw. Przywództwo nie tylko było głównym celem ludzkości przez tysiąclecia, ale złożoność różnych zachowań umożliwiła zadziwiająco i żywą różnorodność najlepszych praktyk, definicji, teorii i modeli. Panujące paradygmaty naukowe często wpływały na sposób, w jaki teoretyzujemy i modelujemy zachowania przywódcze. Pod koniec XX wieku teoria chaosu i nauka o złożoności zafascynowały wyobraźnię naukowców i praktyków zajmujących się przywództwem. Margaret Wheatley *Leadership and the New Science*, Kathleen Allen i Cynthii Cherrey *Systemic Leadership* oraz tomy Mary Uhl-Bien i Russa Marion na temat *Complexity Leadership* to tylko kilka przykładów tego trendu. Teoria złożoności pomogła wyjaśnić i dała nam sposób na rozmowę o rozproszonym przywództwie i zdolności małych zmian do wywoływania dużych zmian, ale w miarę jak świat zmierza w przyszłość zbudowaną na zmienności, niepewności i niejednoznaczności, paradygmat fizyki kwantowej ma o wiele więcej do zaoferowania. Teoria kwantowa wyłoniła się jako zmiana paradygmatu dziesiątki lat temu i coraz bardziej wpływa na sposób, w jaki naukowcy postrzegają otaczający nas świat. Podczas gdy teoria kwantowa sugeruje poglądy, które radykalnie różnią się od naszych normalnych percepcji, pytania dotyczące zasadności stosowania tych zasad do świata makroskopowego pozostają otwarte. Chociaż fizycy mają rozbieżne poglądy na temat złożonych założeń mechaniki kwantowej, rosnąca grupa naukowców, akademików, filozofów i autorów zaczęła stosować koncepcje teorii kwantowej w wielu szerokich dziedzinach, w tym w przywództwie. Takie krzyżowe zapylanie idei często przynosi bogate i nowatorskie spostrzeżenia. W miarę jak badacze i innowatorzy nadal rozszerzają wpływ koncepcji kwantowych na swoje różne dyscypliny, wkrótce żadna przyszła dziedzina akademicka nie pozostanie nietknięta. Przeformułowanie przywództwa jako „zapadnięcia się funkcji falowej” wprowadza społeczność przywódczą do ewoluującego zrozumienia i perspektywy przywództwa opartego na zasadach kwantowych. Aby pomóc czytelnikom w podjęciu decyzji, czy zaakceptować, odrzucić czy zawiesić osąd teorii kwantowej i modelu przywództwa, badamy przywództwo kwantowe w kontekście kwantowych zasad dualności, superpozycji, splątania i obserwacji. Wyzwania przywódcze przyszłości będą wymagały przyjęcia innowacyjnego myślenia, które będzie w stanie skutecznie zająć się pojawiającymi się nieznanymi. Zastosowanie podstawowych spostrzeżeń z fizyki kwantowej do zachowań przywódczych otwiera możliwość postrzegania przywództwa w świeży, pomysłowy i nowatorski sposób oraz umożliwia liderom i menedżerom wykorzystanie tej szybko rozwijającej się, opartej na nauce, wzbogacającej i inspirującej myśli. W tym rozdziale przedstawiono teorię i model przywództwa kwantowego, którym towarzyszy eksploracja dynamiki zachowań przywódczych wyłaniających się z tej perspektywy.

Rozplątany świat kwantowy: dualizm, superpozycja, splątanie i obserwacja

Cząstki kwantowe posiadają pewne dziwne i interesujące właściwości. Podczas gdy literatura naukowa na temat fizyki kwantowej jest bogata i złożona, cztery kluczowe zasady kwantowe stanowią podstawę do rozpoczęcia naszej dyskusji o przywództwie: dualizm, superpozycja, splątanie i obserwacja. Stanowią one podstawowe zasady przywództwa kwantowego. Poprzez ustalenie podstawowego

zrozumienia tych zasad można skuteczniej ocenić zalety zaakceptowania i zastosowania tych niezwyklej zasad w perspektywie przywództwa kwantowego.

DUALNOŚĆ KWANTOWA

Z perspektywy teorii kwantowej światło, które jest fotonem, istnieje zarówno jako cząstka, jak i fala. Podczas gdy dynamika dualizmu korpuskularno-falowego była badana przez wiele dziesięcioleci, zrozumienie znaczenia i implikacji pozostaje niezwykle niejasne i nieuchwytnie. Przy różnych interpretacjach dualizmu właściwości falowych i cząsteczkowych fotonu, weryfikacja tych zależności właściwości w kontekście różnych teorii pozostaje wyzwaniem. Wydaje się, że trwają naukowe rozważania dotyczące światła, właściwości światła i ich zależności z innymi zasadami kwantowymi, takimi jak niepewność. Podczas gdy większość naukowców zgadza się, że światło jest cząstką, rozszyfrowanie dokładnego znaczenia słowa cząstka jest problematyczne. Światło ma dualną naturę cząstki i fali, ale właściwości te nie są widoczne jednocześnie. Foton nie ma masy ani ładunku. Ponieważ światło nie jest ani czystą falą, ani czystą cząstką, Arbab i inni zasugerowali rozróżnienie między falą pola a falą cząsteczkową. Niezależnie od tego, czy dodatkowe rozróżnienia przynoszą większą jasność, czy też zwiększają zamieszanie, podwójna natura światła pozostaje teoretycznym wyzwaniem dla fizyków. Próby pogłębienia naszego zrozumienia dualności światła z pewnością będą inspirować teoretyków i badaczy przez kolejne dekady. Na razie, poza bólem głowy, to, czy światło prezentuje się nam jako cząstka czy fala, pozostaje po prostu ustaleniem naszej własnej obserwacji.

DUALNOŚĆ PRZYWÓDZTWA KWANTOWEGO

Bez innych nikt nie prowadzi; przywództwo jest puste bez naśladowców. Zarówno liderzy, jak i naśladowcy są potencjalnie zarówno liderami, jak i naśladowcami; obserwacja decyduje, czy dana osoba staje się naśladowcą czy liderem w chwili obecnej. Liderzy kwantowi postrzegają siebie jako potencjalnych naśladowców, a innych widzą jako potencjalnych liderów. Przypominając cząstki kwantowe w tańcu inspirowanym zasadą nieoznaczoności Heisenberga, w którym można znać tylko jedną właściwość na raz, położenie lub pęd, przywództwo kwantowe odzwierciedla ten taniec. Liderzy są przedstawiani w zmieniającym się świecie, który jest wszystkim, tylko nie pewnym. Rozumiejąc dynamikę pewności-niepewności jako wszechobecną, liderzy kwantowi przywiązujący równą wagę do tego, co znane, i tego, co nieznanne, poszukują wielu różnych perspektyw. Obserwacja decyduje, czy światło staje się cząstką czy falą; podobnie ustalenia dotyczące przywództwa rozwijają się z obserwacji, które tworzą to, co jest postrzegane. Obserwacja jest zależna od myślenia, które jest procesem, kontinuum, zawsze postępującym do przodu w nieodwracalnym przepływie. Refleksja nad myśleniem ujawnia, jak rozumie się dynamikę. Niezależnie od tego, jaką heurystykę filozoficzną lub definicję się zastosuje, rozumienie myślenia zachodzi przede wszystkim w kontekście wyników i użyteczności. Ponieważ myślenie tworzy teraźniejszość i przyszłość, liderzy kwantowi niezłomie cenią refleksję.

SUPERPOZYCJA KWANTOWA

Znana jako superpozycja, cząstki kwantowe jednocześnie istnieją we wszystkich swoich możliwych stanach. Teoria kwantowa zakłada, że rzeczywistość nie jest ani tym, ani tamtym, ale raczej falą prawdopodobieństwa. Paradoks kota Schrödingera to dobrze znany eksperyment myślowy na temat tej koncepcji zaprojektowany przez Erwina Schrödingera w 1935 roku. W eksperymencie myślowym kota umieszczono w zamkniętym pudełku wraz z materiałem radioaktywnym, licznikiem Geigera wykrywającym promieniowanie i fiolką kwasu pruskiego. Jeśli materiał radioaktywny ulegnie rozpadowi, fiołka zostanie rozbita. Ponieważ kota nie można obserwować w pudełku, nie można określić, czy kot jest martwy czy żywy, dopóki pudełko nie zostanie otwarte. Kot Schrödingera ilustruje koncepcję superpozycji w układach kwantowych; kot nie jest ani martwy, ani żywy, jest zarówno martwy, jak i żywy, dopóki nie zostanie zaobserwowany. Kot znajduje się w stanie superpozycji, który

jest we wszystkich możliwych stanach jednocześnie, dopóki nie zostanie zauważony. Liczne eksperymenty wykazały tę wyjątkowo unikalną zasadę superpozycji kwantowej. Brumfiel zasugerował, że cząstki kwantowe istnieją jednocześnie w wielu „wzajemnie wykluczających się” stanach. W przypadku systemów kwantowych rzeczywistość jest jednocześnie potencjalnie tym i potencjalnie tamtym. Na takim tle koncepcja niepewności wykracza poza brak wiedzy o wynikach w stronę dziedziny wiedzy o możliwych różnych wynikach

SUPERPOZYCJA PRZYWÓDZTWA KWANTOWEGO

Przybliżając cząstki kwantowe istniejące jednocześnie we wszystkich możliwych stanach, światowi liderzy napotykać potencjalnie istniejącą jako to lub tamto, w zależności od obserwacji. Bycie w stanie dostrzec inne możliwości jest jednym z rezultatów połączenia kreatywnej inteligencji z intuicją. Inspirowana intuicją innowacja i kreatywność dają liderom możliwość radzenia sobie z nieoczekiwanym i niepewnym. Intuicja otwiera drzwi do widzenia w nowy sposób, do widzenia poza tym, co widzi obecne myślenie. Intuicja wywołuje intelektualną stymulację. Intelektualnie stymulujący i innowacyjni liderzy kwantowi widzą nieszablonowo, widząc wszystkie możliwości. Tworząc innowacyjne obrazy, liderzy kwantowi zasadniczo tworzą samą możliwość. Każdy w świecie pracy ma pomysł, przeważnie różniący się od siebie, na to, czym dla niego jest przywództwo. Różnice między tymi różnymi pomysłami sprawiają, że przywództwo jest niezwykle trudne do zrozumienia i jeszcze trudniejsze do poprawy. Niezależnie od tego, jaki ktoś ma pomysł na przywództwo, rodzaj lidera, którym jest i się staje, ma swoje korzenie w tym, czym myśli, że jest przywództwo. Liderzy kwantowi rozumieją, że koncepcja przywództwa istnieje jednocześnie we wszystkich możliwych stanach. Przywództwo nie jest tym lub nie tamtym, dopóki nie zostanie zaobserwowane, zaobserwowane przez siebie i innych. Liderzy kwantowi doceniają wartość i znaczenie autentycznego słuchania spostrzeżeń innych.

SPLĄTANIE KWANTOWE

Splątanie kwantowe opisuje zjawisko, w którym obiekty stają się połączone niezależnie od bliskości, nawet jeśli są ekstremalnie odległe. Energia kwantowa wpływa na inną energię kwantową nielokalnie. Splątanie kwantowe jest często określane po prostu jako to, co Einstein nazwał spooko-action-at-a-distance. Dziwne, niezwykle i upiorne zjawisko splątania podważa nasze normalne perspektywy i zdrowy rozsądek. Niezależnie od tego, jak daleko od siebie znajdują się składniki splątanego układu, zmierzenie jednego ze składników natychmiast określa stan drugiego. Gdy jedna cząstka wybiera swój spin, splątana cząstka natychmiast wybiera przeciwny spin. Pomiary składników splątanego układu są skorelowane niezależnie od tego, jak duża jest odległość. Chociaż właściwości kwantowe są trudne do zaobserwowania, ponieważ sam akt obserwacji powoduje interferencję, techniki eksperymentalne opracowane przez Winelanda i Haroche'a zapewniają naukowcom widoczność zjawiska. Splątanie kwantowe zostało zademonstrowane w różnych eksperymentach w różnych laboratoriach na całym świecie. Zarówno splątanie, jak i nielokalność są kluczowymi zasadami mechaniki kwantowej. Piękna magia w splątaniu kwantowym polega na tym, że cząstki kwantowe wydają się komunikować ze sobą nielokalnie (Bohm, 1980). Niezależnie od odległości, splątana interakcja jest natychmiastowa. Sachdev ujmuje to zjawisko jako splątaną cząstkę znajdującą stan kwantowy drugiej. Ta nielokalność w świecie kwantowym silnie sugeruje znaczny stopień połączenia i poziom świadomości obecny w całej rzeczywistości załamanej falowo.

Splątanie przywództwa kwantowego

Z perspektywy kwantowej, gdy zmiana zachodzi w jednej części komponentu złożonego, inne powiązane części jednostki zmieniają się odpowiednio, niezależnie od odległości. Więcej niż po prostu nielokalność, kwantowa splątana zmiana wskazuje na łączność i świadomą obecność. Liderzy kwantowi wykorzystują tę podwójną dynamikę, zachęcając do myślenia w ramach współpracy. Ułatwianie myślenia w ramach współpracy i utrzymywanie autentycznej przestrzeni myślowej są kluczowe dla tworzenia społeczności wiedzy. W miarę jak świat nadal stawia czoła zmieniającym się wyzwaniom, dzielenie się wieloma spostrzeżeniami i perspektywami przynosi najsukuteczniejsze rozwiązania. Buber (1937/1970) zasugerował, że nasz świat odzwierciedla nasze dwojakie postawy, postrzegając świat jako obiekty i jako spotkania. Podczas gdy zarządzanie koncentruje się na obiektach, przywództwo koncentruje się na ludziach. Liderzy kwantowi rozumieją, że przewodzenie to relacje spotkań, które są ze sobą powiązane i współzależne; jesteśmy dla siebie nawzajem odbiciami. Jedno spotkanie tworzy falę do przodu, dotykając wszystkich spotkań. Jednostka ma widoczność tylko części jako części, a nie całości jako całości. W przypadku liderów kwantowych ciągła nauka zapewnia, że drzwi możliwości pozostają otwarte, aby zobaczyć i stworzyć więcej całości. Ciągłe uczenie się i jego odpowiednik, ciągłe oduczanie się, są jak słuchanie. Rola słuchacza i dźwięku są dynamicznie ze sobą powiązane. To, co słyszy słuchacz, jest równie ważnym czynnikiem tego, co jest słyszane, jak sam dźwięk. Autentyczne słuchanie słyszy poza samymi dźwiękami, słysząc ukryty zachwycający cud. Liderzy kwantowi słyszą i pomagają innym usłyszeć ukryty cud.

OBSERWACJA KWANTOWA

Obserwacja, poprzez załamanie funkcji falowej prawdopodobieństwa, reifikuje cząstki kwantowe do istnienia. Obserwator ustala, jaki rzeczywisty wynik nastąpi. Tylko gdy obserwuje się kota Schrödingera, kot staje się martwy lub żywy. Obserwator załamuje funkcję falową prawdopodobieństwa, przesuwając potencjalną rzeczywistość w rzeczywistą rzeczywistość. Podczas gdy wyjaśnienie makroswiata w kontekście teorii kwantowej pozostaje wyzwaniem, niektórzy badacze sugerują zjawisko dekoherencji. Dekoherencja stwierdza, że wszystko w skończonym wszechświecie znajduje się w ciągłym i rosnącym splątaniu ze wszystkim innym we wszechświecie. Ponieważ wszystko w naturze oddziałuje na siebie, jest współzależne i połączone, zapadanie się funkcji falowej jest wszechobecne i ciągłe. Gargiulo przyznał, że zasady kwantowe pomogły nam zrozumieć świat makroskopowy. Nadal trwa debata wśród fizyków dotycząca zakresu łączności kwantowej i nielokalności na poziomie makro, sugerując, że obserwator nie tylko zapada funkcję falową, ale jest początkowo wirtualnie połączony ze wszystkimi możliwymi falami prawdopodobieństwa, jest stanowiskiem zarówno logicznie słusznym, jak i wartym rozważenia. Bez nadrzędnej roli obserwatora świat kwantowy pozostaje światem czystej możliwości. Chopra i Kafatos zasugerowali, że świadomość jest podstawą obserwacji, przy czym obserwator, obserwowany i proces obserwacji są ze sobą powiązane. Nasze doświadczenia rzeczywistości są ugruntowane w naszej świadomości Gargiulo. Z perspektywy teorii kwantowej świadomość składająca się ze świadomości i czuwania jest zależna od samoobserwacji. W świadomości obserwator i obserwowany stają się jednym.

OBSERWACJA PRZYWÓDZTWA KWANTOWEGO

Uważając umysł za zjawisko fali kwantowej, świadomość poprzez obserwację stanowi podstawę rzeczywistości. Na poziomie kwantowym i przywódczym obserwacja jest jądrem, które łączy dualizm, superpozycję i splątanie. Świadomość jest podstawowym składnikiem świadomości. Świadomość jest produktem połączenia samoświadomości i refleksji. Samoświadomość jest kluczowym elementem przywództwa kwantowego, który zapewnia narzędzie do załamania funkcji falowych. Załamanie funkcji falowej nie następuje w izolacji od innych. Załamanie funkcji falowej jest zintegrowanym, powiązanim i współzależnym przedsięwzięciem. Przywódcy kwantowi doceniają znaczenie samoświadomości innych i działają, aby zapewnić innym lepsze zrozumienie fali możliwości. Harrison

podkreślił, w jaki sposób czyjś światopogląd zależy od soczewek, których uczy się używać. Weick i Sutcliffe ujęli kategorie jako narzędzia, które pomagają w naszych działaniach kontrolowania, planowania i przewidywania. Niektóre ludzkie doświadczenia albo nie poddają się kategoryzacji, albo sama kategoryzacja wydaje się niewystarczająca i pozbawiona znaczenia. Wieloaspektowe zjawiska, takie jak przywództwo, nadają się do fenomenologicznego nawiasu. Umieszczenie tego typu zjawisk w kategorii zarówno je oświetla, jak i umniejsza. Z perspektywy przywództwa kwantowego jesteśmy swoimi odbiciami; tworzymy siebie nawzajem i tworzymy naszą wspólną rzeczywistość. Rozważając siebie, zrozumienie, jak inni postrzegają siebie, może być jednym z największych wyzwań dla liderów kwantowych. Liderzy kwantowi są autentycznymi pomocnikami, łączącymi się z ludźmi i tworzącymi możliwości współpracy

Załamujące się funkcje przyszłych fal

Choć jeszcze nie napisana, przyszłość do 2050 r. nadal podąża za megatrendami z przeszłości. Liczne czynniki nadal kształtują krajobraz, na którym będą stać przyszli liderzy kwantowi. Globalizacja, konteksty środowiskowe, indywidualizacja, digitalizacja, zmiany demograficzne i konwergencja technologiczna to dominujące drogowskazy kierujące światową koncentracją. Wraz ze wzrostem wzajemnych powiązań i współzależności, pojawia się potencjał kłopotliwych ryzyk. Jeden fakt bez wątplenia pozostaje niezmienny: przywództwo będzie niezbędne do przetrwania w przyszłości. Podejścia przywódcze stosowane przez dzisiejszych liderów określają, w jaki sposób załamią się funkcje przyszłych fal. W pozostałej części tego rozdziału przyjrzymy się aktowi określania projektu organizacji, zwieńczeniu działalności liderów organizacyjnych, przez pryzmat przywództwa kwantowego. Poprzez eksplorację kluczowych obszarów projektowania organizacyjnego w kontekście interakcji przywództwa kwantowego z ewoluującymi megatrendami i ocenę namacalnej wartości przyjęcia tego paradygmatu, potencjalna wartość dla liderów staje się oczywista.

FUNKCJA FALI WIZJI

Wizja organizacyjna nie istnieje już jako wspólne, pojedyncze znaczenie. Zamiast tego znaczenie wizji organizacyjnej jest fraktalne, połączone, współzależne i wielowymiarowe. To, co każdy członek zespołu organizacji rozumie jako wizję, jest tym, czym jest wizja dla organizacji. Wizja organizacyjna nie jest akumulacją zrozumienia pojedynczej wizji przez poszczególnych członków zespołu, ale raczej wizja każdego członka jest wizją. Wizja organizacyjna rozpada się z wizji każdej osoby, będąc identyczną, ale jednocześnie różną. Lider kwantowy, będąc świadomym tej podwójnej natury wizji, wspólnie rozpada funkcję fali wizji. Ponieważ indywidualne wzmocnienie i indywidualistyczne postawy nadal będą zyskiwać na znaczeniu w nadchodzących latach, te megatrendy wymagają od liderów przyjęcia innej perspektywy niż w przeszłości. Megatrendy nie istnieją jako odrębne byty, ale jako powiązane i współzależne trendy. Podczas gdy trendy te mają potencjał do ustanowienia wewnętrznych i zewnętrznych granic ludzkich możliwości, liderzy kwantowi rozumiejący, że myśl tworzy rzeczywistość, dają jednostkom możliwość wspólnego wizualizowania preferowanych stanów. Indywidualne wzmocnienie staje się mechanizmem realizacji celów organizacyjnych i zwiększania ogólnej zwinności w rozwiązywaniu powiązanych ze sobą pojawiających się wyzwań.

FUNKCJA FALI STRUKTURY

Jeśli chodzi o strukturę organizacyjną, liderzy kwantowi minimalizują znaczenie struktury formalnej i podkreślają znaczenie nieformalnej. Liderzy postrzegają strukturę w częściach jako odzwierciedlającą na większą skalę. Zarówno struktura, jak i, co ważniejsze, znaczenie struktury, wydają się fraktalne. Znaczenie i interpretacja definiują rzeczywistość struktury organizacyjnej. Znaczenie struktury formalnej wyłania się ze znaczenia nadanego przez każdą z osób w strukturze nieformalnej. Struktura nieformalna, która sama w sobie jest fraktalna koncept z nauki o złożoności, wpływa na znaczenie w

sposób kwantowy poprzez splątanie. To, w jaki sposób zmienia się znaczenie organizacyjne, nie da się sprowadzić do związku przyczynowo-skutkowego. Samo znaczenie zachodzi w sferze pomiędzy napotykanymi kontinuumami. Liderzy kwantowi stwarzają możliwość autentycznych spotkań w ramach struktury organizacyjnej. Nazywany dyfuzją władzy, ten megatrend obejmuje migrację władzy od bycia hegemoniczną. Władza przesuwa się z organizacji na jednostki, a jednocześnie zmierza w kierunku świata wielobiegunowego. Wzrost niestabilności i niepewności jest niezwykle możliwy w tych krajobrazach. Sposób, w jaki organizacje reagują na te megatrendy, jest ograniczony przez wybrane struktury. Liderzy kwantowi angażują innych do wspólnego tworzenia struktur, które zwiększają potencjał i zmniejszają ograniczenia organizacji.

FUNKCJA FALI KULTURY

Dwoistą cechą kultury jest znaczenie nadawane życiu i odpowiadający mu transfer wiedzy. Kultura jest zarówno fraktalna, jak i kwantowa. Kultura organizacyjna jest fraktalem tego, czym jest kultura dla każdego członka zespołu. Kultura członka zespołu jest fraktalem kultury organizacyjnej. Relacje między fraktalami kulturowymi są kwantowe; każdy wpływa na drugi w sposób niezlokalizowany. Sposób, w jaki zachodzą zmiany kulturowe, nie może być izolowany do pojedynczego fraktala kulturowego, ponieważ wszystkie fraktale są ze sobą powiązane. Kultura nie jest doświadczana, lecz napotykana. Jednostki tworzą kulturę organizacyjną poprzez spotkanie innych i ich kultur w kontinuum tego, co pomiędzy. Przy około 3000 kultur na świecie, każda kultura ma swoje wyjątkowe bogactwo. Kultury organizacyjne nieustannie się zmieniają w odpowiedzi na zmieniający się świat. Zmiana kultury organizacyjnej oznacza po prostu zobaczenie kontinuum spotkania, zobaczenie tego, co pomiędzy, w nowy sposób. W miarę jak wzorce demograficzne zmieniają się z powodu starzenia się, powiązane ze sobą zjawiska w równym stopniu wibrują. Siły robocze będą stawać się coraz bardziej międzypokoleniowe. Migracje ludności będą się nasilać w kierunku obszarów miejskich, podczas gdy rosnąca presja na coraz bardziej ograniczone zasoby będzie się nasilać. Siły te przekształcają kulturę i postrzeganie stosunków międzynarodowych. Poglądy na międzynarodowe relacje i problemy są zabarwione przez przyjętą ontologię i epistemologię. Liderzy kwantowi umożliwiają postrzeganie kultur i międzynarodowych relacji jako powiązanych i wzajemnie powiązanych. Wstrzyknięcie rozważań na temat tego, co jest możliwe, do perspektyw kulturowych otwiera przejście do nowych rozwiązań.

FUNKCJA FALI ŚRODOWISKOWEJ

Relacja organizacji ze środowiskiem, niezależnie od tego, który aspekt środowiskowy jest brany pod uwagę, jest relacją kontinuum spotkań. Globalne środowisko jest postrzegane jako spotkania, w których rzeczywistość każdego indywidualnego spotkania istnieje pomiędzy kontinuum. Jednostki umożliwiają środowisko, które staje się rzeczywistością. Wszystkie organizacyjne relacje środowiskowe są fraktalne i kwantowe. To, co widać w liczbie pojedynczej, jest odbiciem tego, co widać w liczbie mnogiej. To, co widać w liczbie mnogiej, jest odbiciem tego, co widać w liczbie pojedynczej. Przyczynowość nielokalna obowiązuje w sferze pośredniej. Zmiany w jednym środowisku niemal natychmiast powodują zmiany we wszystkich innych środowiskach. Wpływanie na jedno środowisko oznacza wpływanie na wszystkie. Obawy dotyczące środowiska rosną, ponieważ zasoby umożliwiające życie nadal zmierzają w kierunku niedoboru. Slaus ujął ten coraz bardziej niezrównoważony postęp jako wymagający duplikatu Ziemi. Podczas gdy rozwiązania są w zasięgu ludzkości, brak skutecznego światowego przywództwa trwa. Skuteczne światowe przywództwo zaczyna się od dostrzeżenia możliwości; liderzy kwantowi pomagają innym dostrzec potencjał. Posiadanie zdolności, zwinności i wiedzy z zakresu zarządzania, aby skutecznie reagować na zmiany, jest konieczne. Nauka jest rozwiązaniem problemów wynikających z nieustannych zmian. Ciągła nauka jest ceniona przez liderów kwantowych, którzy stwarzają innym możliwość tego samego.

FUNKCJA FALI TECHNOLOGICZNEJ

Technologię postrzega się jako kontinuum spotkań. Oprócz konkretnych technologii, perspektywa danej osoby wobec technologii jest istotnym składnikiem perspektywy organizacji i jej wykorzystania. Poglądy na technologię, które mają jednostki, są zarówno fraktalne, jak i kwantowe, wpływając na wszystkie aspekty organizacji. Podobnie jak w przypadku technologii, to, co organizacja robi z technologią, która jest również fraktalna i kwantowa, jest również centralne. Korzystanie z technologii w jeden sposób wpływa na sposób, w jaki ta technologia jest wykorzystywana w całej organizacji. Liderzy kwantowi, wrażliwi na siłę technologiczną zarówno fraktalną, jak i kwantową, we współpracy z innymi pomagają innym dostrzec, jakie możliwości technologiczne i nietechnologiczne są możliwe. Przejście od wiedzy naukowej do wdrożonej technologii jest imponująco wydajne. Technologia jest siłą, która napędza świat do przodu. Wymiary nanotechnologii i biotechnologii coraz bardziej zmieniają życie, a ten megatrend ma prawdopodobnie coraz większy wpływ na społeczeństwo. Aby stawić czoła tym wyzwaniom, wymagany jest świeży sposób myślenia, wrażliwy na technologię i świat wiedzy. Podczas gdy zajęcie się taką złożonością wykracza poza możliwości jednej osoby, liderzy kwantowi rozumieją, że suma myślenia zespołowego jest większa niż suma części, otwierając drzwi możliwości dla innych.

FUNKCJA FALI LUDZI

Dyscypliny zarządzania i przywództwa obejmują różne działania. Przywództwo to wieloaspektowe zjawisko obejmujące wpływową relację między liderami a zwolennikami, często prowadzącą do przekroczenia oczekiwań. Relacje definiują wewnętrzne i zewnętrzne granice możliwości przywództwa. Bez drugiego nikt nie przewodzi. Z perspektywy przywództwa kwantowego relacje są kontinuumami spotkań. Sfera społeczna, niezależnie od tego, czy z formalnej, czy nieformalnej perspektywy, jest zarówno fraktalna, jak i kwantowa. Organizacja i działalność organizacyjna stają się urzeczywistnione w dialogu, który zachodzi między członkami wewnątrz organizacji. Liderzy kwantowi zwiększają świadomość jednostek na temat powiązań i współzależności relacji. Świat jest światem relacji. Rzeczywistość organizacji nie znajduje się w jednostkach, strukturach ani środowiskach, ale raczej pomiędzy kontinuumami spotkań. Percepcje samych ludzi są fraktalne i kwantowe, zmieniają się natychmiastowo i odzwierciedlają zarówno części, jak i całość. Percepcje organizacji odzwierciedlają identyczną relację jak ludzie; obie percepcje są podobnie fraktalne i kwantowe. Era cyfrowa i obejmujące ją osobiste i społeczne percepcje wzmocnienia zmieniają dynamikę organizacji. Przeszły porządek międzynarodowy ożywia się. Te megatrendy mają tendencję do wzmocnienia zakresu i znaczenia w czasie. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) wzmocniają jednostki. Przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym, które zyskały swobodę dzięki postępowi w dziedzinie ICT, rozpoczęły działalność innowacyjną dzięki koordynacji międzynarodowej. Potrzeby wynikające z dynamiki relacji w ramach tych megatrendów będą wymagać przywództwa kwantowego, które pomoże innym wizualizować i tworzyć międzynarodowe relacje i możliwości.

Liderzy kwantowi tworzący wspólną przyszłą rzeczywistość

Wielu filozofów na przestrzeni wieków sugerowało, że istnieje naturalna jedność i łączność w całej rzeczywistości. Z perspektywy przywództwa kwantowego lider jest połączony ze wszystkimi falami prawdopodobieństwa, będąc połączonym również ze wszystkimi falami prawdopodobieństwa naśladowców. Przywództwo kwantowe przekształca ideę, że osoba, którą staje się jednostka, wyłącza się z tego, co myśli w wspólną i wspólną ideę „jak myślimy, tacy się stajemy”. Często przestronięte przekonującymi iluzjami oraz mglistymi oszustwami i sztuczkami, prawdziwe doświadczenie nie zawsze jest tym, co się postrzega. Wystarczy doświadczenie iluzji Ebbinghause, Ponzo lub Müllera-Lyera, aby

zrozumieć, że rozróżnianie między rzeczywistością a nierzeczywistością nie zawsze jest tak proste, jak się normalnie myśli. Czasami można przywiązywać większą wagę do rzeczy, które tylko wydają się być rzeczywiste, niż do tych, które są rzeczywiste. Zrozumienie znaczenia danego doświadczenia jest równie trudnym zadaniem, podlegającym licznym potencjalnym błędom. Böll w swojej fikcji przedstawił swoją postać klauna jako postrzegającego świat, który przemija, który zмага się ze zrozumieniem swojego doświadczenia, nadaniem sensu światu, w którym się znajduje, i nadaniem światu sensu. Bez względu na to, jakie doświadczenia możemy mieć, próbujemy zrozumieć te wydarzenia i nadać im sens. Chociaż ten sam dylemat dotyczy przywództwa, poszukiwane znaczenie nie pochodzi z izolacji wewnętrznej, ale z wewnętrznej współpracy. Siła myśli, ta zdolność kontrolowania załamania funkcji falowej, daje liderom możliwość tworzenia wspólnej rzeczywistości. W przypadku liderów kwantowych wszystko jest połączone. Liderzy załamują funkcję falową w powiązaniu ze wszystkimi swoimi zwolennikami. Otwarcie drzwi na nowe możliwości często wymaga wyjścia poza strefę komfortu. Widzenie w nowy sposób współpracy, skręcanie w lewo, gdy wszyscy inni skręcają w prawo, jest często cytowane jako cechy charakterystyczne przedsiębiorczych, innowacyjnych, zwinnych i prowokujących do myślenia liderów i menedżerów. Przywództwo kwantowe zapewnia niezbędne zmiany ontologiczne, fenomenologiczne i epistemologiczne, niezbędne do wykorzystania mocy dynamiki kwantowej na poziomie makro w organizacjach. Podczas gdy marzenia Einsteina o złapaniu fali odsoniły cuda naszego wszechświata, przywódcy kwantowi z analogiczną intuicją i pasją, wspólnie z innymi, załamują funkcje falowe, tworząc naszą wspólną przyszłą rzeczywistość. Niezależnie od tego, czy ktoś akceptuje zasady kwantowe, które pobudzają i są stosowane w perspektywie przywództwa kwantowego, nikt nie może wątpić, że dzisiejsi przywódcy wpływają na nasz przyszły świat, który z kolei tworzy naszych przyszłych przywódców. Mając tak wiele do stracenia na tak wielu różnych poziomach w tak wielu miejscach w naszym czasami niedoskonałym, podzielonym i coraz bardziej zmagającym się świecie antropocenu, włączenie perspektywy przywództwa kwantowego do zestawu narzędzi przywódczych wydaje się kategorycznie niezbędne. Przywództwo kwantowe, zdolne do wyzwolenia i połączenia pozytywnych energii ze wszystkich połączeń, zasadniczo polega na stawaniu się bardziej ludzkim. W rezultacie nasz globalny świat staje się bardziej humanitarny, co sprawia, że perspektywa przywództwa kwantowego staje się szczególnie istotna dla naszej wspólnej przyszłości.

Artyzm społeczny: całościowe podejście systemowe do zrównoważonej analizy i praktyki przywództwa

Żyjemy w czasach transformacji całego systemu, obejmującej rozpad błony między ludźmi, kulturami i narodami; ponowne ukształtowanie natury ludzkiej i ponowną genezę społeczeństwa; radykalną dekonstrukcję i rekonstrukcję struktur społecznych; oraz powstania z głębi powstającego nowego porządku świata. Aby skutecznie przeprowadzić nas przez tę transformację, liderzy potrzebują zdolności i umiejętności artystów społecznych. Artyzm społeczny wnosi do przywództwa doświadczenie i przenikliwość mistrza sztuki. Wyzwań, z którymi mierzymy się we współczesnym świecie – zmiany klimatu, niestabilność gospodarcza, wyczerpywanie się zasobów, presja demograficzna, brak bezpieczeństwa żywnościowego i wodnego, przemoc – nie można rozwiązać za pomocą rozwiązań technologicznych i materialnych, które ignorują niematerialne sfery emocji i ducha. Siła sztuki pochodzi z nadawania namacalnej formy czemuś niematerialnemu w sposób, który rezonuje. Aby stworzyć świat, który ucieleśnia ducha jedności i wywołuje poczucie pokoju, przywódcy muszą posiadać umiejętność integrowania wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów życia.

Przekształcenie natury ludzkiej

Przekształcenie natury ludzkiej zmienia sposób, w jaki zbiorowo myślimy i przetwarzamy informacje, zmienia nasze zachowanie i zmienia sposób, w jaki odnosimy się do innych kultur i środowiska. W

każdej dziedzinie ludzkich wysiłków przekształcenie jest głębokie. W książce *The Future AI* Gore zauważa, że „pojawienie się ogólnosięciowej sieci komunikacji elektronicznej, łączącej myśli i uczucia miliardów ludzi i łączącej ich z szybko rosnącymi wolumenami danych” łączy globalny umysł (2013, s. xiv). Technologia komputerowa pozwala ludziom uzyskiwać dostęp do ogromnych ilości informacji i przetwarzać je bardzo szybko, podczas gdy internet daje nam możliwość natychmiastowego przesyłania i odbierania informacji, rodzaj cyfrowej telepatii, która wnosi spontaniczność, innowacyjność i otwarte źródła do działania globalnego umysłu. Stare paradygmaty i wzorce przekonań ulegają rozkładowi, gdy tworzone są nowe połączenia i aktywowane są synapsy. Obecnie żadna część świata nie jest odizolowana od działania całości ani zwolniona ze zmian. W książce *The Zero Marginal Cost Society* Jeremy Rifkin mówi o powstającym wspólnym dobru wspólnym, nowym paradygmacie ekonomicznym zastępującym kapitalizm i Internetie rzeczy (IoT), który „połączy wszystko ze wszystkimi w zintegrowanej globalnej sieci. Ludzie, maszyny, zasoby naturalne, linie produkcyjne, sieci logistyczne, nawyki konsumpcyjne, przepływy recyklingu i praktycznie każdy inny aspekt życia gospodarczego i społecznego zostaną połączone za pośrednictwem czujników i oprogramowania z platformą IoT, nieustannie dostarczając Big Data do każdego węzła — firm, domów, pojazdów — z chwili na chwilę, w czasie rzeczywistym”. Internet rzeczy to nie tylko sposób na zintegrowanie niezwykle zróżnicowanych i pozornie odrębnych części ludzkości w wysoce skoordynowaną sieć; jego pojawienie się jest namacalnym dowodem na to, że integracja zachodzi. W miarę jak stajemy się coraz bardziej połączeni, rosnąca współzależność uświadamia nam rzeczywistość globalnego obywatelstwa. Stopniowo i ze znacznym oporem akceptujemy, że jako obywatele świata jesteśmy indywidualnie i zbiorowo odpowiedzialni za zdrowie i dobrobyt całości, a także dobrobyt naszych lokalnych społeczności. Wchodząc w różne relacje, ze sobą nawzajem i ze środowiskiem, odczuwamy potrzebę dostosowania systemów, których używamy do strukturyzowania i wspierania naszych zbiorowych działań (system ekonomiczny, system sądowniczy, system opieki zdrowotnej itp.). Historycznie rzecz biorąc, nasze życie było wzorowane na innych czasach. W przeszłości na przykład system edukacji był dostosowany do potrzeb ery przemysłowej. Uczono uczniów, aby sublimowali swoje pasje i wykonywali pracę, której nie kochali. Dzisiaj nacisk się zmienia. W książce *Leading from the Emerging Future* Otto Scharmer i Katrin Kaufer wyjaśniają: „Aby sprostać wyzwaniom naszych czasów, musimy zmienić nasze myślenie jako jednostki i jako społeczeństwo”. Musimy „ponownie połączyć pracę — zawód, który wybieramy — z pracą — tym, co naprawdę kochamy robić”. Inni również uznają, że nadszedł czas, aby skupić się na wykonywaniu pracy, do której jesteśmy naprawdę powołani. W efekcie zmiana systemu edukacji, aby wspierać uczniów w odkrywaniu ich powołania i wykonywaniu pracy, którą kochają, jest przysłowiową zatycką do ogromnej zmiany, która jest przykładem zmiany wzorców, której ludzkość doświadcza na całym świecie. Aby poruszać się po tej burzliwej zmianie i bezpiecznie poprowadzić nas w nadchodzącą przyszłość, aby zmienić systemy bez powodowania załamania systemów, liderzy potrzebują zdolności artystów społecznych: umiejętności łączenia się ze „Źródłem” i wyczuwania, dokąd „to” chce się udać, artystycznej zdolności wyczuwania tego, co chce się wyłonić i nadawania temu namacalnej formy w świecie.

Re-Genesis of Society

Re-genesis społeczeństwa następuje, gdy ruchy społeczne wyłaniają się z głębin, nabierając siły i rozpędu, przekształcając dynamikę kultury i na nowo definiując, co znaczy być człowiekiem. Poprzez takie powstania — ruch praw obywatelskich, ruch kobiecy, ruch ekologiczny, Tea Party, Arabską Wiosnę, małżeństwa homoseksualne — odkrywamy „nowe style relacji międzyludzkich i nowe sposoby bycia we wspólnocie, w globalnym społeczeństwie”. Ruchy oddolne, które przejmują władzę i rozwijają własne życie, wykraczają poza możliwości kontrolowania przez jakiegokolwiek lidera, z wyjątkiem często bezdusznych, nieludzkich i surowych metod represji. Podczas gdy liderzy i artyści cenią moment, w którym dzieło ożywa, moment, w którym projekt nabiera własnego życia i staje się samoorganizujący,

re-gensis społeczeństwa rozszerza tę koncepcję na ogromną skalę. Ruchy społeczne wykorzystują władzę, aby wyrwać istniejące struktury społeczne, instytucje i rządy z ich fundamentów, aby zastąpić je innym zestawem wartości i obyczajów. Ponieważ nasze życie jest inwestowane w systemy i polegamy na systemach, aby wspierać naszą zbiorową działalność, zmiana całego systemu jest ogromnie niepokojąca. Życie i środki do życia są zagrożone przez ponowne powstanie społeczeństwa, z jego chwiejącą się infrastrukturą. Te wyzwania wymagają nowego stylu przywództwa. Ponowne powstanie społeczeństwa wywołuje opór i sprzeciw, ponieważ niektórzy członkowie społeczeństwa pracują nad zmianą systemu, podczas gdy inni stawiają opór zmianom i pracują nad zachowaniem wartości i struktur organizacyjnych starego porządku świata. Bez względu na ich przynależność, czy to postępują, czy konserwatywną, przywódcy starego stylu unikają wspólnych dóbr wspólnych. Przywódcy starego stylu starają się promować swoje własne interesy i interesy swoich organizacji kosztem całości, a w konsekwencji społeczeństwo pozostaje uwikłane w konkurencję i konflikt. W przeciwieństwie do tego przywódcy nowego stylu wnoszą się ponad konflikt. Sprawiają, że zdrowie i dobrobyt całości są ich priorytetem, nawet gdy realizują własne interesy i interesy swoich organizacji. Przywódcy nowego stylu rozumieją twórczą wartość konfliktu i oporu i celowo pracują z napięciem, aby ułatwić zmiany w swoich społecznościach, organizacjach, instytucjach i społeczeństwie. Social Artistry promuje nowy styl przywództwa, zapewniając całościowe podejście systemowe do analizy sytuacyjnej i praktyki przywódczej oraz potwierdzając słuszność i piękno tego momentu w historii. W Artful Leadership Michael Jones zauważa, że „czyste wyrazy piękna często mają poczucie wewnętrznej nieuchronności”. Dzisiaj zmiana jest nieunikniona. Sytuacje zagrażające życiu, z którymi mierzymy się na świecie, wymagają systemowej zmiany. Nie da się utrzymać systemu gospodarczego opartego na nieokiełznanej konsumpcji zasobów naturalnych ani systemu transportowego i działalności przemysłowej, które uwalniają duszące zanieczyszczenia do atmosfery, ani polaryzującego systemu politycznego, który blokuje współpracę i podważa zaufanie. Musimy zmienić systemy, jeśli chcemy przetrwać w 2050 roku i później. Piękno tej sytuacji polega na tym, że jesteśmy zmuszeni wspólnie odnaleźć w sobie i rozwinąć zdolność do stworzenia świata, który naprawdę będzie oddawał istotę człowieczeństwa.

Cztery poziomy społeczny artyzmu

Model społecznego artyzmu zapewnia umiejętności tworzenia środowiska sprzyjającego partycypacyjnej demokracji i spójnemu podejmowaniu decyzji. Model społecznego artyzmu, zainicjowany przez Houston oraz praktyki Houston i Sandersa były stosowane w rozwoju przywództwa i edukacji na całym świecie, poprzez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, organizacje pozarządowe i indywidualne doradztwo. Model społecznego artyzmu oferuje czteropoziomowe ramy do rozwijania zdolności przywódczych, a także ramy do analizowania sytuacji i opracowywania strategii. Cztery poziomy to sensoryczno-fizyczny, psychologiczno-historyczny, mityczno-symboliczny i integralno-jednoczący.

POZIOM SENSORYCZNO-FIZYCZNY

Na poziomie sensoryczno-fizycznym liderzy zwracają uwagę na informacje dostępne za pośrednictwem zmysłów fizycznych. Dzięki szkoleniom stają się oni bardzo świadomi przestrzeni lub środowiska, w którym działają, oraz gęstości połączeń na poziomie sensoryczno-fizycznym. Rozwijają zdolność do somatycznej wiedzy, zdolność do wyczuwania i interpretowania ukrytych nurtów w grupie. Słuchają swoich ciał i rozróżniają, co ich ciała im mówią. Ta ostrość sensoryczna wzmacnia wyobraźnię i zdolność do tworzenia strategii przywódczych, które budzą poczucie jedności, poczucie spokoju i poczucie połączenia w ciele świata. Analizując sytuacje na poziomie sensoryczno-fizycznym liderzy pytają: Jakie są cechy środowiska fizycznego? Jak przestrzeń się czuje, wygląda, pachnie, brzmi? Jak stan środowiska wpływa na ludzi? Jaki jest stan gospodarki? Jak są przydzielane zasoby finansowe? Co jedzą ludzie? Czy

mają wystarczająco dużo jedzenia i wody? Czy są zdrowi? Czy mają dostęp do edukacji i opieki zdrowotnej? Jak ludzie są gromadzeni i w jakich konfiguracjach? Kim są interesariusze i czy są oni równo reprezentowani w podejmowaniu decyzji w całości? Ten profil inteligencji kulturowej informuje o decyzjach i strategiach przywódczych na poziomie sensoryczno-fizycznym. Rozwój badań i praktyki przywódczej potwierdza znaczenie wiedzy somatycznej i ostrości sensorycznej. We wstępie do *Leading with Spirit, Presence, & Authenticity*, tomu z 2014 r. z serii *International Leadership Association Building Leadership Bridges*, Kathryn Goldman Schuyler zauważa, że my, ludzie, „jeszcze nie nauczyliśmy się w pełni wykorzystywać całego naszego wyposażenia: nie opanowaliśmy jeszcze sztuki życia z bogatym i złożonym aparatem ciała/umysłu/czucia (lub jaźni), którym jesteśmy” i sugeruje, że „samo zwracanie uwagi może wywołać inny sposób podejścia do życia i działania”. Goldman Schuyler wyjaśnia, że „Ucieleśnienie oferuje potencjał do odczuwania naszej wzajemnej współzależności ze sobą oraz z powietrzem, wodą i ziemią, z którymi jesteśmy w ciągłej interakcji”. Lois Ruskai Melina, główna redaktorka *The Embodiment of Leadership*, tomu z serii *ILA* z 2013 r., podkreśla, że „praktyka przywództwa ma swoje źródło w doświadczeniach cielesnych i jest przez nie kształtowana”, a ucieleśnienie jest częścią „zintegrowanego podejścia umysłu i ciała do teorii, praktyki i rozwoju przywództwa”. Rozwijanie zdolności przywódczych na poziomie sensoryczno-fizycznym jest ważne dla przyszłości, ponieważ musimy zwracać uwagę na to, co mówią nam nasze ciała i ciało świata, aby rozróżnić, co wydaje się właściwe. Globalnie świat jest w okresie przejściowym i dochodzi do ogromnych zakłóceń. Analiza statystyczna i intelekt mogą mierzyć poziom zakłóceń i incydentów przemocy oraz mogą nam powiedzieć, kiedy poczyniono postępy w ich redukcji. Jednak poczucie, że czegoś brakuje lub jest źle, co pobudza tak wiele działań społecznych, pochodzi z wnętrza, a liderzy muszą być świadomi tego, co kieruje ludźmi. Liderzy są instrumentami zbiorowej agencji, a nasza zdolność do rozwiązywania sytuacji zagrażających życiu, z którymi mierzymy się na świecie, zależy w części od szerokości i ostrości świadomości sensorycznej, która informuje naszą zbiorową agencję.

POZIOM PSYCHOLOGICZNO-HISTORYCZNY

Edukacja przywódcza na poziomie psychologiczno-historycznym obejmuje osobisty rozwój osobisty, psychologiczną wiedzę i naukę uwalniania siebie i innych od chaotycznych wewnętrznych narracji, które utrwalają niekończące się koła chomika nieszczęścia, samokrytycyzmu i urazy do innych. Psychologiczna biegłość oznacza nie tylko przekraczanie wielkiego podziału inności; oznacza radykalną empatię wobec inności w sposób niedefensywny, przyjazny i zabawowy. Przywódcy uczą się rozpoznawać i reagować na czynniki psychologiczne, które wpływają na sprawczość. Sprawczość jest definiowana jako zdolność do dokonywania wyborów i realizacji naszych wyborów na świecie. Przywództwo jest instrumentem zbiorowej sprawczości, ponieważ przywódcy pomagają grupom dokonywać i realizować ich wybory. Takie czynniki obejmują schemat jaźni (historię, którą opowiadamy sobie o tym, co robimy i dlaczego to robimy); obraz siebie (jak postrzegamy siebie); sposób, w jaki przeszłość wpływa na teraźniejszość; tożsamość, entelechię i powołanie; nazywanie części jaźni; uciszanie siebie; i kompleksy. Przywódcy odkrywają, jak uwolnić się od nieświadomych, nawykowych sposobów reagowania na życie i zamiast tego przyjąć sposoby bycia, które pozwalają im poruszać się przez życie z entuzjazmem i apetytem na świętowanie i wdzięczność. Analizując sytuacje na poziomie psychologiczno-historycznym, przywódcy pytają: Jakie czynniki wpływają na zdolność grupy do dokonywania wyborów i realizacji swoich wyborów na świecie? Czy kompleksy kulturowe są aktywne w danej sytuacji? W jaki sposób przeszłe doświadczenia ludzi wpływają na ich obecne relacje? Jak ludzie postrzegają siebie? Czy są samokrytyczni? Czy jacyś interesariusze są uciszani, marginalizowani lub represjonowani w podejmowaniu decyzji przez całość? Czy ludzie walczą o to, by ich głos został usłyszany? Ponownie, rozwój badań i praktyki przywództwa potwierdza potrzebę zrozumienia i uwzględnienia psychologii sytuacji. W książce *Leadership Is An Art* Max Depree wyjaśnia: „Bez przebaczenia [za to, co wydarzyło się w przeszłości] nie może być prawdziwej wolności działania

w grupie". Posiadanie otwartego serca, zdolności do kochania i bycia kochanym, jest sednem psychologicznej biegłości. W książce Leadership on the Line Martin Linsky i Ronald Heifetz, twórca Adaptive Leadership, wyjaśniają, że zdolność do kochania i bycia kochanym jest „kierunkiem kompasu, który orientuje ludzi najbardziej bezpośrednio”, a rozwijanie „świętego serca” pozwala „objąć cały zakres ludzkich doświadczeń bez twardnienia lub zamykania się”. Podobnie jak Social Artistry, Adaptive Leadership uczy ludzi pozostawania w kontakcie z innymi ludźmi i ze źródłami naszych „najgłębszych celów”. Oba podejścia uczą nas, aby się wycofać, wyjść na balkon i unikać brania rzeczy do siebie i reagowania defensywnego. Rozwijanie zdolności przywódczych na poziomie psychologiczno-historycznym jest konieczne dla przyszłości, ponieważ nierozwiązane problemy psychologiczne stoją na drodze do pokoju na świecie i stworzenia świata, który działa. Pozostałości przeszłych doświadczeń, długotrwałe skutki traumy i brak integracji w zbiorowej psychice uniemożliwiają różnym częściom ludzkości współpracę z poczuciem wspólnego celu. Zamiast współpracować, walczymy i działamy przeciwko sobie. Sytuacje, z którymi mierzymy się na świecie, są złożone, systemowe i globalnie powiązane. Aby rozwiązać te sytuacje, musimy zbiorowo współpracować z poczuciem wspólnego celu. Musimy skupić uwagę, energię i zasoby na rozwiązywaniu problemów, które nas dzielą, zamiast pozwolić, aby strach, niepewność i postawa obronna podważały naszą zdolność do skutecznej współpracy.

POZIOM MITYCZNO-SYMBOLICZNY

Mitycznie jesteśmy w trakcie ogromnego tkania nowej historii. Wraz z globalnym umysłem ludzkość doświadcza pojawiania się globalnej tożsamości. Ta pojawiająca się tożsamość wymaga nowej historii lub schematu jaźni, który zapewnia ciągłość tematyczną od czasów starożytnych i wyjaśnia, co robimy i dlaczego to robimy w sposób, który rezonuje w różnych kulturach, bez zaciemniania lub osłabiania naszych unikalnych odrębnych tożsamości, ponieważ nasza twórcza odporność opiera się na różnorodności. W miarę jak zmierzamy w kierunku światowej cywilizacji z wysoką indywidualizacją kultury i wysoką indywidualizacją jej uczestników, odkrywamy, że nasze stare historie mogą już nie służyć i że potrzebne są nowe historie, aby uwolnić i uruchomić ogromną kreatywność, która jest nam teraz dozwolona. Na poziomie mityczno-symbolicznym artyści społeczni stale poszukują aspektów nowej historii lub nowego zrozumienia starych historii, które zachęcą do większej wolności, równości, zdrowia i elastyczności dla całej ludzkości. Analizując sytuacje na poziomie mityczno-symbolicznym, liderzy pytają: Jakie są główne symbole kultury lub organizacji (flagi, posągi, pomniki, punkty orientacyjne, loga)? Jakie historie kryją się za symbolami? Jaka jest dominująca narracja kulturowa i jakie są jej korzenie? Czy jacyś interesariusze są pozbawieni praw przez historię? Jeśli tak, to w jaki sposób ich historie się różnią? Czy narracja kulturowa wspiera kulturę współpracy? Czy kontekstowe ujęcie narracji pozwala wszystkim członkom organizacji lub społeczeństwa być w zgodzie i współpracować z poczuciem wspólnego celu w kierunku wspólnego celu? W jaki sposób role ludzi są definiowane przez historię? Ponownie, rozwój badań i praktyki przywódczej potwierdza znaczenie zrozumienia mityczno-symbolicznych elementów sytuacji. W książce Leadership Can Be Taught Sharon Daloz Parks wyjaśnia:

Mitu nie można odrzucić jako zwykłej fikcji. Mity to epickie, potężne opowieści, które powstają, przenikają i kształtują kultury, którymi oddychamy. Powstają z naszej zbiorowej zdolności do rozumienia, interpretowania i kształtowania naszego świata. Siła mitów polega na tym, że dostarczają nam sposobów na nadanie sensu naszym doświadczeniom, nadania znaczenia, na które możemy liczyć i dzielić się nim z innymi. Mity dają nam kotwiczące obrazy i historie oraz zasiewają założenia, dzięki którym rozumiemy, kim jesteśmy, co jest prawdą, a co fałszem, co jest dobre, a co złe. Mity interpretują przeszłość, umieszczają nas w teraźniejszości i kształtują nasze oczekiwania co do przyszłości. Mity definiują rzeczywistość... [i]... Transformacja mitu jest zawsze wyzwaniem adaptacyjnym. Parks

W książce *A Passion for the Possible* Houston rozwija: „Mit jest jak pole siłowe łądzące wydarzenia z naszej osobistej historii znaczeniem i istotnością. Podtrzymuje i kształtuje nasze postawy emocjonalne, dostarcza nam celów życiowych i dodaje energii naszym codziennym działaniom. Nadaje życiu sens i pęd”. Rozwijanie zdolności przywódczych na poziomie mityczno-symbolicznym jest kluczowe dla przyszłości, ponieważ przywódcy formułują i interpretują narrację kulturową w sposób, który inspirowanie ludzi do działania, co bezpośrednio wpływa na dynamikę organizacyjną i społeczną, zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym. Jeśli na przykład przywódcy promują historię, że „walczyliśmy o to, aby uczynić świat lepszym miejscem”, postacie, które reprezentują to, co staramy się wykorzenić, stają się wrogami i kończymy walcząc ze sobą, ze szkodą dla naszego wspólnego dobrostanu. Inne historie promują mentalność ofiary. Zmieniając historię, możemy zmienić dynamikę i mentalność kulturową. Przywódcy muszą zrozumieć mityczne struktury historii, które ożywiają, i muszą wiedzieć, jak konstruktywnie wykorzystywać narrację, aby wywołać zdrową, pozytywną, afirmującą życie dynamikę w swoich organizacjach i społecznościach.

POZIOM INTEGRALNO-JEDYNCZY

Poziom integralno-jednostkowy stanowi koncepcję progową w edukacji przywódczej. Erik Meyer i Ray Land wyjaśniają, że koncepcje progowe są „podobne do przechodzenia przez portal” lub „bramę konceptualną”, która otwiera „wcześniej niedostępne sposoby myślenia o czymś”. Na poziomie integralno-jednostkowym świadomość separacji ustępuje miejsca holistycznej świadomości bycia częścią wszystkiego, co jest. Osobiste „ja” wydaje się zanikać, a człowiek wkracza do umysłu w całości stan jedności, w którym odkrywa, że jest tym, kto wie, wiedzą i tym, co znane. Przywództwo łączy się z mistrzostwem artystycznym na poziomie integralno-jednostkowym. Ponadczasowe dzieła sztuki uchwytyją coś uniwersalnego, co dotyka i przemawia do duszy, a liderzy, którzy działają na tym poziomie, czerpią z podłoża uniwersalnej świadomości i ponadczasowej mądrości. Artyści rozumieją, że dzieło sztuki ma własne życie i własną inteligencję. Liderzy, którzy działają na tym poziomie, rozumieją dynamikę kultury – nasza zbiorowa aktywność tworzenia świata jest samoorganizująca się. Podobnie jak artyści, liderzy mówią o łączeniu się ze Źródłem (węzłem samoorganizacji), poddaniu się i pójściu tam, dokąd ono prowadzi. Poddając się, egocentryczny tryb działania ustępuje miejsca trybowi światocentrycznemu, świadomość systemu ego ustępuje świadomości ekosystemu, a my osiągamy stan przepływu. Liderzy przyznają, że „jeśli mamy uczestniczyć w rozwijającym się procesie wszechświata, musimy pozwolić życiu płynąć przez nas, zamiast próbować je kontrolować”. Analizując sytuacje na poziomie integralno-jednostkowym, liderzy pytają: Czy ludzie myślą globalnie i działają lokalnie? Czy zdrowie i dobre samopoczucie całości jest ich priorytetem? W jakim stopniu i jak świadomie uczestniczą we wspólnych dobrach? W jaki sposób sytuacja lokalna jest fraktalem sytuacji globalnej? Czy synchronizacja potwierdziła zgodność z samoorganizacją całości? Czy ludzie odczuwają presję czasu? Czy wszyscy interesariusze są szanowani i honorowani za swój wkład w życie całości? Czy ludzie są w stanie reagować na konflikty bez reakcji obronnych lub gwałtownych? Ponownie, rozwój badań i praktyki wskazuje, że przywództwo ewoluuje w kierunku świadomości na poziomie integralno-jednościowym. W latach 70. publikacja *Servant Leadership* autorstwa Greenleafa (1977) wewnętrznie sygnalizowała zmianę z egoistycznego trybu dowodzenia i kontroli operacji na służenie temu, co chce się wyłonić. *Connective Leadership*, zapoczątkowane przez Jean Lipman-Blumen, podkreśla, że „W miarę jak paradygmat przywództwa przesuwają się od niezależności do współzależności, od kontroli do połączenia, od konkurencji do współpracy, od jednostki do grupy i od ściśle powiązanych sojuszy geopolitycznych do luźno powiązanych globalnych sieci, musimy zachęcać do nowego rodzaju liderów, którzy mogą skutecznie reagować na takie warunki”. *Complexity Leadership* opiera się na zrozumieniu dynamiki kultury jako samoorganizującego się systemu. Parks zauważa, „Nowe dobra wspólne, w

których się teraz znajdujemy, mają zarówno globalny zasięg, jak i nieustannie lokalny wpływ, a Jaworski wyjaśnia, że łącząc się ze Źródłem i poddając się, poddajemy się „projektowi wszechświata”, który przemawia „poprzez projekt mojej własnej osoby”. Obiektywnie rzecz biorąc, w miarę jak zmierzamy w kierunku polityki holistycznej, „stajemy się mniej zainteresowani utrzymaniem pokoju, a bardziej wykorzystaniem różnorodności i konfliktów, aby generować wgląd, energię i moc”. Michael Ray radzi: „Świat jest w kryzysie — pełen niebezpieczeństw i okazji. Niebezpieczeństwo to koniec naszego istnienia. Szansą jest nowy rodzaj kreatywności, współtworzenie oparte na nowym poziomie świadomości. Musimy wejść w nurt procesu świata, gdy jest on przekształcany. Naszym zadaniem indywidualnie, w grupach i w większych systemach świata jest odkrycie, w jaki sposób możemy się ze sobą w ten sposób odnosić — i na tej podstawie zacząć uczestniczyć w tworzeniu zrównoważonego systemu”. Rozwijanie zdolności przywódczych na poziomie integralno-jednoczącym jest niezbędne dla przyszłości, ponieważ nasz sukces lub porażka jako globalnego społeczeństwa, nasza zbiorowa długowieczność lub upadek, zależą od naszej zdolności do podtrzymywania i pielęgnowania głębokiego poczucia łączności i wspólnego znaczenia. W tym czasie globalnej transformacji i niepokojów liderzy w każdym sektorze budują poczucie więzi poprzez czerpanie z integralnej i jednoczącej świadomości i jej kultywowanie w swoich organizacjach i społecznościach

Artyzm społeczny w działaniu

Kategorie sztuki społecznej w działaniu obejmują edukację przywódczą, społeczność praktyki i rozwój przywództwa. Trzy przykłady. W 2014 r. Uniwersytet Aruby rozpoczął oferowanie dziewięciomiesięcznego Programu Certyfikatu Rozwoju Zawodowego w zakresie przywództwa edukacyjnego na rzecz współpracy opartego na modelu sztuki społecznej, jako części strategii zmiany systemowej. Liderzy w systemie edukacji Aruby (administratorzy polityki edukacyjnej, administratorzy rad szkolnych, dziekani szkół wyższych, dyrektorzy szkół i członkowie zespołu zarządzającego szkołą) stanowią kohorty. Koordynatorem programu jest Juliet Chieuw, koordynator Centrum Zapewnienia Jakości na Uniwersytecie Aruby. Janet Sanders z People Energy i Jean Houston Foundation zaprojektowała kurs i jest głównym instruktorem. Douglas Banner z The Flow Project i Robertson Work z Innovative Leadership Services oraz dodatkowi wykładowcy poszerzają zakres szkolenia. Program łączy cztery lokalne seminaria z miesięcznymi spotkaniami kohort i międzynarodowymi sesjami coachingowymi. Seminaria przechodzą przez cztery poziomy, zaczynając od sensoryczno-fizycznego i kończąc na integralno-jednostkowym. Oprócz zadań związanych z czytaniem i pisanem, każdy student musi ukończyć Agendę uczenia się osobistego, obejmującą cele i wyniki; Profil inteligencji kulturowej, analizujący kulturę Aruby na czterech poziomach; oraz Projekt badań działań w swojej instytucji, ukierunkowany na problem na jednym z poziomów i stosujący zasady i praktyki przywództwa w celu współpracy w jego rozwiązaniu. Uczestnicy uczą się również praktyk z Technologii uczestnictwa w budowaniu współpracy w szkołach. Końcowy raport z pierwszej grupy stwierdził, że uczestnicy w pełni wprowadzili nowe myślenie i nowe umiejętności do swojej praktyki przywódczej i stworzyli pozytywne wyniki w swoich szkołach. Programy szkoleniowe Social Artistry rozwijają rosnącą globalną społeczność praktyków. Praktycy dzielą się swoimi projektami i otrzymują wsparcie rówieśnicze na corocznych szczytach Social Artistry, które zazwyczaj odbywają się w Ashland w stanie Oregon w Stanach Zjednoczonych. Jednym z takich projektów jest Swamp Gravy, teatr społeczny w Colquitt w stanie Georgia w Stanach Zjednoczonych, od tego czasu powielany w innych lokalizacjach. Colquitt jest stolicą hrabstwa Miller, ekonomicznie najbiedniejszego hrabstwa w Georgii. Swamp Gravy, współzałożony przez Joy Jinks i Richarda Geera w 1991 r., zajmuje się czterema poziomami. Na poziomie sensoryczno-fizycznym projekt teatralny stał się źródłem dochodu, przyciągając widzów z całego świata. Magazyn bawełny został przekształcony w teatr, odrestaurowano podupadłe budynki i stworzono zajazd. Krajobraz i parki stały się bardziej atrakcyjne. Na poziomie psychologiczno-historycznym i mityczno-symbolicznym hrabstwo Miller, podobnie jak inne obszary na

południu Stanów Zjednoczonych, ma historię niewolnictwa, spustoszeń wojny secesyjnej, segregacji i rasizmu. Swamp Gravy zajmuje się podstawowymi napięciami, wchodząc do lokalnej społeczności i rejestrując historie, które są następnie wplatane w sztuki przez profesjonalnego dramaturga. Międzyrasowa obsada składa się z członków społeczności, do 100 na każde przedstawienie, którzy odgrywają historie na scenie Cotton Hall, z profesjonalnym reżyserem. Wśród wielu pozytywnych rezultatów, Swamp Gravy wpłynął na szefa straży pożarnej, aby zintegrował wcześniej całkowicie białą straż pożarną Miller County. Projekt zainspirował również stworzenie nagradzanych murali na zabytkowych budynkach, które ilustrują historie społeczności. Na poziomie integralno-jednostkowym uczestnicy Swamp Gravy uczą się radzić sobie jako postacie na scenie, ponieważ jednocześnie działają razem, aby ożywić historie. Co najważniejsze, świetnie się bawią, pracując razem. Szkolenie z zakresu sztuki społecznej zostało wykorzystane przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) jako część strategii lokalizowania Milenijnych Celów Rozwoju (MDGs). W 2003 r. w Albanii odbyło się pięciodniowe szkolenie z zakresu sztuki społecznej. Udział był obowiązkowy dla personelu UNDP i regionalnych członków projektów. Instruktorami byli Robertson Work, starszy doradca ds. polityki zdecentralizowanego zarządzania UNDP; Jean Houston, starszy konsultant ONZ i założycielka sztuki społecznej; Janet Sanders, której praca z UNDP obejmowała specjalne projekty w Nepalu i Afryce; Margaret Rubin, artystka teatralna; i Elisabeth Rothenberger. Uczestnikami, w tym kilkoma przedstawicielami organizacji związanych z pracą UNDP, byli głównie młodzi dorośli w wieku późnych dwudziestu kilku lat i wczesnych trzydziestu kilku lat. Poranki koncentrowały się na rozwoju umiejętności, wykorzystując teatr, ćwiczenia mózgu i ćwiczenia psychofizyczne, aby obudzić ciało kinestetyczne i zademonstrować jego wykorzystanie oraz wzmocnić percepcję sensoryczną i wewnętrzne czucie. Popołudnia koncentrowały się na roli kultury i jej wykorzystaniu do realizacji MDGs. Na poziomie psychologiczno-historycznym głównym wyzwaniem było przeciwdziałanie poczuciu beznadziei i gniewu. Albania ma historię nieustannych inwazji lub strachu przed inwazją. Od 1945 do lat 90. Enver Hodża, komunistyczny dyktator, trzymał kraj w niewoli. Hodża zbudował 900 000 bunkrów, a wiele z nich nadal stoi jak trujące szare grzyby w krajobrazie. Po upadku komunizmu próby umożliwienia demokratycznych możliwości doprowadziły do skandalicznych planów finansowych rządu, które załamały się w chaosie i beznadziei. Tito z Jugosławii uznał Kosowo za część swojego kraju i zaczął zabijać albańskich muzułmanów. Serbowie przeprowadzili „czystki etniczne” na kosowskich Albańczykach, dopóki nie zostały powstrzymane przez bombardowania NATO w 1999 r. Na poziomie mityczno-symbolicznym albańska opowieść ludowa „Siedmiu zręcznych braci” dostarczyła tekstu do nauki pracy zespołowej i współpracy. Na poziomie integralno-jednostkowym uczestnicy spojrzeli poza albańską narrację, aby zdać sobie sprawę, że są częścią historii świata, która wymaga radykalnej zmiany. Zrozumieli, że wzorce zmienione lokalnie przyczyniają się do globalnej zmiany, a poczucie bycia częścią czegoś większego wywoływało poczucie wzmocnienia i możliwości. Po szkoleniu Social Artistry pracownicy UNDP w Albanii opracowali adaptacje programu nauczania na poziomie lokalnym i regionalnym. W kolejnych latach dodatkowe szkolenia przeprowadzono w Kenii, na Filipinach i Barbadosie.

Wnioski

Istnieją pewne punkty, w których budzimy się w naszym rozumieniu tego, co jest takie, jakie jesteśmy, odkrywamy nowe aspekty tego, co znaczy być człowiekiem i wyrastamy ze struktur społecznych, które odpowiadały naszemu wcześniejszemu rozumieniu. Pojęcie wspólnych dóbr wspólnych pojawia się jako część naszego przebudzenia do fenomenalnej okazji obecnej sytuacji. Poziom kryzysu, zwłaszcza kryzysu ekologicznego, jest tak ogromny, że można go rozwiązać tylko poprzez tak ogromne zbiorowe powstania, które rodzą nowe sposoby bycia i działania. W nadchodzących dekadach, gdy systemy, których używamy do strukturyzowania i wspierania naszych zbiorowych działań, staną się zasadniczo niepraktyczne w swojej obecnej konfiguracji, czteropoziomowy model Social Artistry daje liderom i

edukatorom przywództwa sposób oceny i rozwiązania pełnej złożoności sytuacji oraz ramy do rozwijania zdolności przywódczych w celu zaspokojenia potrzeb i wyzwań systemowej zmiany na czterech poziomach. Znaczenie artystycznego podejścia do przywództwa jest przede wszystkim kwestią potrzeby, czasu i gotowości. W książce *Crossing the Unknown Sea* David Whyte wyjaśnia: „Istnieje dobry praktyczny powód, aby wspierać nasze artystyczne moce w organizacjach, które do tej pory mogły być niechętne lub obawiać się tych cech... Dobry artysta, jak się często mówi, wyprzedza swoje czasy o pięćdziesiąt do stu lat, opisuje to, co leży za horyzontem w naszym przyszłym świecie” .Jako artyści społeczni, liderzy pomagają nam dostrzec, co nadchodzi, a jak podsumowuje Parks: „Kiedy praktyka przywództwa i nauczania jest uznawana za sztukę i kunszt, szanujemy zdolność każdej istoty ludzkiej do odpowiadania na wołanie i zachwyty świata jako artyści i do współtworzenia z innymi; to znaczy, do kultywowania zbiorowej kreatywności -wspólnej doskonałości w sztuce życia - praktyki rygorystycznej w swoich własnych kategoriach”.

Teoria przywództwa uważności: ramy dla lidera 2050

Wprowadzenie

Nie ma kraju, stanu ani społeczności, w których nie praktykuje się przywództwa. Jednak definicja przywództwa, a nawet nauczanie ludzi, jak zostać liderem, pozostaje przedmiotem debaty. Istnieje wiele zasad, teorii i narzędzi, wiele z nich opiera się na badaniach teoretycznych i empirycznych, jednak większość z nich przekazuje ograniczony kąt widzenia, zapewnia niekompletne połączenie elementów i brakuje dynamicznego zrozumienia tej złożonej i rozwijającej się dyscypliny. Jednocześnie badania nadal pokazują, że rozwijanie umiejętności przywódczych ma znaczenie w dziedzinie akademickiej, zawodowej, wojskowej i innych dziedzinach. Przy tak wielu ruchomych i powiązanych ze sobą zmiennych przywództwo można porównać do roju motyli, z których każdy jest zmienną w stosunku do pozostałych, a struktury i wzorce są niejasne, ale piękne. Rozpoznajemy przywództwo, gdy je widzimy, ale często trudno nam je zdefiniować lub ująć w ramy holistyczne i czasowo. Naukowcy zajmujący się przywództwem dążą do reorganizacji motyli w znaczące ramy, ale często robią to z ograniczonej perspektywy. Podczas gdy postęp trwa, potrzeba więcej pracy, aby ujednoczyć lub przynajmniej lepiej zrozumieć, jak powiązać te zmienne przywództwa. W miarę jak zbliżamy się do roku 2050, naukowcy i praktycy powinni współpracować, aby wyjaśnić naukę i praktykę przywództwa, czyniąc je bardziej zrozumiałymi i bardziej użytecznymi dla szerszej publiczności. Niektórzy rozważają przywództwo i proces od wewnątrz na zewnątrz, kierując najpierw sobą, a potem innymi, aby poszerzyć krąg wpływów. Inni patrzą na przywództwo z perspektywy od zewnątrz do wewnątrz lub od góry do dołu (balkon kontra parkiet taneczny), gdzie rozwiązywanie problemów i procesy adaptacyjne mogą być ćwiczone w grupach, organizacjach i całych społeczeństwach. W złożonym świecie bardziej istotne jest przewodzenie od wewnątrz na zewnątrz, od zewnątrz do wewnątrz, od góry do dołu, od dołu do góry i z wielu innych kątów, w tym czasu i miejsca, w zależności od okoliczności. Jeśli jest coś, co do czego futuryści wydają się zgadzać, to to, że świat staje się coraz bardziej złożony, czy to poprzez połączone gospodarki globalne, technologie wykraczające poza komunikację, granice kulturowe i tradycyjne praktyki organizacyjne, czy też szybkość, z jaką problemy muszą być rozwiązywane indywidualnie lub zbiorowo, lider 2050 musi być w stanie pracować skutecznie i korzystać z wielu zestawów umiejętności przywódczych na żądanie. Widzenie złożonych systemów wymaga odrębnego rozwiązania opartego na przecięciu wielu zmiennych. Sugeruje to, że sprawowanie przywództwa odbywa się z chwili na chwilę, gdzie wymagana jest uwaga przy użyciu dostępnych zasobów i świadomych praktyk, aby sprostać złożonym wyzwaniom. Dlaczego więc ten model jest istotny dla przyszłego lidera? Ponieważ zapewnia szerokie ramy, które rozbijają i dzielą złożoność na 125 odrębnych pól, które bardziej wyraźnie identyfikują różne przecinające się klastry kompetencji, ułatwiając liderowi identyfikację luk w wiedzy i umiejętnościach, które mogą być wymagane, gdy zajmują się wyzwaniami przywódczymi w danej

chwili. Jest to nowy paradygmat dla badań, zrozumienia i wykorzystania teorii i praktyk przywództwa. Niniejszy rozdział ma na celu ujęcie teorii i praktyk przywództwa w oparciu o alokację uwagi, zasobów i czasu potrzebnego do wpływania na systemy i procesy ludzkie w wielu wymiarach w celu osiągnięcia cenionych celów. Ten nowy paradygmat, który nazwałem Teorią Przywództwa Uważnego (ALT), nie sugeruje pojedynczej uniwersalnej teorii, ale wiążące lub ograniczające ramy, które nawiązują połączenia w obrębie i między przecinającymi się wymiarami, które zawierają wiele powiązanych ze sobą systemów i procesów istotnych dla skutecznego przywództwa. Biorąc pod uwagę zwięzłość tego rozdziału, możliwe jest jedynie krótkie wprowadzenie. Przyszłe wysiłki i publikacje będą miały na celu nawiązanie dalszych połączeń i zastosowań.

Podstawy teorii przywództwa uważnego

Chociaż istnieje wiele definicji przywództwa, w ALT definiuję przywództwo jako „zdolność do wpływania na siebie i innych w dążeniu do celów indywidualnych, interpersonalnych, zespołowych, organizacyjnych lub obywatelskich/społecznych; w ramach każdej areny życia pełnego znaczenia”. W istocie tej definicji przywództwo to wpływ. Przywództwo to coś więcej niż bezpośrednie wykonywanie poleceń. To proces wykorzystywania siebie do wpływania na innych na wielu poziomach przy użyciu różnych teorii i świadomych praktyk w celu osiągnięcia cenionych celów. Teoria przywództwa ALT rozróżnia wiedzę techniczną (Tk) i wiedzę o przywództwie (Lk). Wiedza techniczna reprezentuje konkretną wiedzę lub umiejętności potrzebne w ramach określonego zawodu lub dziedziny (np. prawo, lotnictwo, lekkoatletyka, inżynieria, medycyna). Natomiast wiedza o przywództwie jest często przenoszona do innych dyscyplin lub aren życia pełnego znaczenia (MLA). W ALT osoby, które rozwijają zarówno Tk, jak i Lk, rozwijają „czynnik X”, co przekłada się na wyższy poziom wydajności lub wpływu wewnątrz i na zewnątrz niezależnie od tego, czy występują indywidualnie, w parach, zespołach, organizacjach, czy nawet społecznościach. Teoria przywództwa uwagi podkreśla znaczenie badań naukowych gdzie rygorystyczne badania prowadzą do pięciu poziomów wiedzy i świadomej praktyki. Badania naukowe zaczynają się od pytań wewnątrz domeny koncepcyjnej (poziom 1), gdzie odkrywano nowe zasady, prawa i/lub powstająca wiedza (PLK) i uznawane za ważne i wiarygodne (choćby tymczasowo podano hipotezę zerową; poziom 2). Nowe PLK prowadzą do pojawiających się paradygmatów, które często wymagają tłumaczenia (za pomocą modeli, schematów, ilustracji itp.), aby były zrozumiałe i stosowalne (poziom 3). Nowe PLK i paradygmaty, czy to w naukach ścisłych (np. astronomia, biologia lub chemia), czy w naukach miękkich (np. polityka, organizacja, relacje międzyludzkie lub osobiste), zwiększają nasze zrozumienie podstawowych systemów i/lub procesów w działaniu. Przykłady systemów naturalnych obejmują rotację planet, fotosyntezę w roślinach lub wiązania chemiczne, podczas gdy przykłady systemów ludzkich obejmują procesy myślowe/emocjonalne w mózgu, wykorzystanie władzy, komunikację organizacyjną lub proces legislacyjny. Jest to inaczej określane jako Poziom 4. Zrozumienie systemów i procesów ludzkich (oraz PLK i paradygmatów, które nimi rządzą) daje początek świadomej praktyce wpływania na siebie i przewodzenia innym przy użyciu powiązanych wymiarów omówionych poniżej (Poziom 5). Teoria przywództwa uwagi opiera się na teorii przepływu. Kluczowe dla teorii przepływu są następujące cechy:

1. Działanie ma jasne cele i zadania;
2. Działanie zapewnia jednoznaczną informację zwrotną, tworząc spójne żądanie działania;
3. Istnieje poczucie kontroli, gdzie świadomość i działania łączą się ze sobą;
4. Istnieje ograniczona liczba rozprożeń i wysoka moc koncentracji;
5. Wydajność wydaje się bezwysiłkowa;

6. Istnieje zmienione poczucie czasu;
7. Istnieje utrata świadomości ego i całkowite pochłonięcie wysiłkiem;
8. Działanie jest wewnętrznie motywujące; i
9. Działanie zapewnia kontekst, w którym spotykają się postrzegane wyzwania i postrzegane umiejętności.

Podstawowym tematem ALT jest to, że przywództwo w swojej istocie polega na wpływaniu na ludzi w kontekście. Nie różni się to od przepływu i wymaga, aby uwaga i zasoby były umieszczane wtedy, gdzie i w czasie potrzebnym do wpływania na systemy i procesy ludzkie na dowolnym poziomie, czy to indywidualnym, interpersonalnym, zespołowym, organizacyjnym czy społecznościowym. Inne szczytowe osiągnięcia i literatura psychologii pozytywnej oferują dodatkowe PLK istotne dla ALT.

Ramy teorii przywództwa uważnego

Teoria przywództwa uważnego sugeruje, że przewodzenie sobie i innym to coś więcej niż stałe cechy lub opanowanie kompetencji, zachowań lub sytuacji. Przywództwo 2050 będzie wymagało bardziej dynamicznego, powiązanego i płynnego procesu, w którym, chwila po chwili, uwaga jest wzywana, aby wpływać na systemy ludzkie wewnątrz siebie i innych, w różnych domenach, perspektywach czasowych lub wymiarach, przy użyciu dobrze zbadanych praktyk i w celu osiągnięcia cenionych celów. Będzie to wymagało bardziej holistycznego i systemowego sposobu myślenia, zwinnego skupienia, gotowego na stawienie czoła wszelkim wyzwaniom, z którymi może zmierzyć się lider chwila po chwili. ALT zakłada, że 15 wymiarów dużych pudełek (i ich przecięcia) zawiera wiele literatury często używanej do zrozumienia i ćwiczenia przywództwa. Pierwsze pięć wymiarów (skupienie intrapersonalne) obejmuje fizyczny, emocjonalny, psychologiczny, filozoficzny i duchowy wymiar siebie. Drugie pięć (skupienie zewnętrzne) obejmuje indywidualny, interpersonalny, zespołowy, organizacyjny i społecznościowy (regionalny, krajowy lub międzynarodowy). Trzecim jest pięć wymiarów czasu (długa przyszłość, krótka przyszłość, skupienie się na teraźniejszości, krótka przeszłość i długa przeszłość). Te 15 szerokich wymiarów, w dowolnej kombinacji, służy zapewnieniu znaczącej struktury dla wielu literatur i subliteratur przywództwa istotnych w każdej dziedzinie technicznej lub życiowej.

PIĘĆ WYMIARÓW INTRAPERSONALNYCH

Pięć wymiarów intrapersonalnych to miejsca, w których jednostki prowadzą siebie do osiągnięcia najlepszych wyników, odnajdują osobisty przepływ lub demonstrują doskonałość. Można to nazwać przywództwem osobistym, w którym liderzy skupiają uwagę na różnych wewnętrznych systemach i procesach, aby rozwinąć swój własny potencjał (lub potencjał innych) w kierunku pełnego zaangażowania.

Wymiar fizyczny

Przywództwo osobiste i przywództwo innych wymaga odpowiedniego skupienia uwagi na fizycznych systemach i podsystemach ciała, które wspierają lub odmawiają energii, ogólnego zdrowia i dobrego samopoczucia. Wewnętrzne rozważania, które wspierają infrastrukturę fizyczną i optymalne funkcjonowanie, obejmują wymagania żywieniowe, sprawność fizyczną (tlenową, beztlenową, siłę, elastyczność), sen, odpoczynek i regenerację, radzenie sobie ze stresem (np. oddychanie i medytacja). Wszystkie są praktykami, które wpływają na systemy fizyczne w kierunku optymalnego funkcjonowania. Zewnętrzne zasoby fizyczne (np. nakłady energii, narzędzia), nawet kontekst fizyczny odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu ludzkiego zachowania. Aktywa lub deficyty fizyczne wpływają

na inne wymiary intrapersonalne (np. pozbawienie snu na nastrój, odżywianie na myślenie), co wpływa na wydajność człowieka w pracy i innych środowiskach.

Wymiar emocjonalny

Badanie inteligencji emocjonalnej i odporności stało się coraz bardziej istotne w dziedzinie przywództwa. Rozwijanie zdolności do identyfikowania, etykietowania i zarządzania emocjami leży u podstaw osobistej odporności, samokontroli, a nawet determinacji. Daje to jednostkom wybór w zakresie stosowania strategii poznawczych i behawioralnych w celu buforowania wyzwalaczy emocjonalnych/afektywnych (Reynolds, 2004) w sobie i w relacjach na wielu poziomach. Badania nadal sugerują, że osoby o większej świadomości emocjonalnej i strategiach regulacji emocji mają większą zdolność do radzenia sobie ze stresem i wykonywania zadań na wyższym poziomie poprzez zarządzanie emocjami, które często przeszkadzają w celowym skupieniu. Skuteczni liderzy oddziałują nie tylko głową, ale i sercem, zdając sobie sprawę z wagi rozwijania swoich emocjonalnych zdolności nie tylko w sobie, ale także w szerszym kontekście relacji międzyludzkich.

Wymiar psychologiczny

Istnieje szeroki wachlarz zdolności/umiejętności umysłowych/poznawczych, które przenikają wymiar psychologiczny. Wiedza techniczna (reprezentowana wcześniej przez Tk) w połączeniu z innymi umiejętnościami psychologicznymi, takimi jak myślenie strategiczne i krytyczne, planowanie i rozwiązywanie problemów, werbalne samokierowanie, wizualizacja, próba mentalna, przyjmowanie perspektywy, stała uwaga, autorefleksja i inne są równie istotne zarówno dla siebie, jak i dla przewodzenia innym. Obejmuje to szeroką gamę dyscyplin psychologicznych, z których wiele dąży do usunięcia „opartych na deficycie” (tj. obciążeń psychologicznych), podczas gdy inne koncentrują się na „opartych na sile”, takich jak psychologia pozytywna (np. zasoby psychologiczne) lub mocne strony. Metapoznanie lub myślenie o myśleniu jest również przydatne dla refleksyjnego lidera.

Wymiar filozoficzny

Wymiar filozoficzny koncentruje się przede wszystkim na wartościach i doświadczeniach nabytych przez siebie i innych. Podczas gdy wymiar duchowy (patrz poniżej) koncentruje się przede wszystkim na koncepcjach wyższych niż ja ideałów lub przepisanej doktryny, wymiar filozoficzny odwołuje się do nabytych wspólnych wartości, etyki i moralności, uzyskanych poprzez „przeżyte doświadczenia” i mądrość. To „przywództwo oparte na wartościach” koncentruje się na zdefiniowaniu wspólnego zestawu podstawowych zasad i wartości między liderami i zwolennikami, w zespołach, w organizacjach i w społecznościach. Połączenie wartości i etyki z powrotem do przepływu (w sercu ALT) było kluczowe dla Good Work Project, w którym liderzy nie tylko ułatwiali doskonałość i koncentrację, ale także w ramach etyki i moralności.

Wymiar duchowy

Wymiar duchowy składa się z czynników większych niż jaźń, takich jak zasady, prawdy, przekonania, wartości moralne, znaczenie i cel. Wymiar duchowy jednostki wykracza poza jaźń (w porównaniu z wymiarem filozoficznym, który pochodzi z osobistych i zbiorowych doświadczeń). Jest to przekonujący wymiar dla liderów, ponieważ czerpie z głęboko zakorzenionych wewnętrznych i zakorzenionych wartości historycznych wywodzących się z ugruntowanych tradycji wiary. Jak zauważył Daft, „Wszystkie praktyki przywódcze mogą być wykorzystywane w dobrym lub złym celu, a zatem mają wymiar moralny”. Jako taki wymiar duchowy jest centralny dla badań i praktyki przywództwa, często przyjmując formę uczciwości, pokory, szacunku, uznania, sprawiedliwego traktowania i osobistej

refleksji poprzez powołanie i członkostwo, pomagając ludziom znaleźć głębszy sens poprzez swoją pracę.

Razem te pięć wewnętrznych wymiarów (fizyczny, emocjonalny, psychologiczny, filozoficzny i duchowy) obejmuje duże bloki koncepcyjne z licznymi subliteraturami. Istotną wartością jest krzyżowy wpływ tych wymiarów i ich zbiorowy wpływ na jednostkę.

PIĘĆ ZEWNĘTRZNYCH WYMIARÓW

Podając jakiejkolwiek działania na rzecz zmiany, „lider musi brać pod uwagę wkład jednostek, grupy lub organizacji, a także swój własny wkład w działania” . Sugeruje to, że wpływ i przywództwo mają miejsce zarówno w samym sobie, jak i w relacjach z innymi, w tym zespołami, organizacjami, a nawet społecznościami.

Wymiar osobisty

Korzystając z pięciu już omówionych wymiarów intrapersonalnych, jednostka może sprawować osobiste przywództwo, stając się fizycznie silna, emocjonalnie odporna, psychologicznie wykwalifikowana, filozoficznie ugruntowana i duchowo połączona. Ta koncepcja „pełnego zaangażowania” sugeruje, że musimy spojrzeć na siebie z bardziej wszechstronnego, holistycznego nastawienia, aby zwrócić uwagę na każdy z pięciu wymiarów intrapersonalnych, aby funkcjonować optymalnie, uznając, że każdy z pięciu wewnętrznych i pięciu zewnętrznych wymiarów jest ze sobą powiązany (np. myśli o nastrojach, sen o zdrowiu, jedzenie o energii, przekonania o myślach) . Jako optymalnie funkcjonujące jednostki, liderzy mogą wykorzystywać siebie bardziej skutecznie jako agentów wpływu i zmian.

Wymiar interpersonalny

Ten poziom reprezentuje wymiar dydaktyczny lub interpersonalny. Nasza zdolność do osiągnięcia celów prawie zawsze wymaga pomocy innych w różnych rolach i zdolnościach. Zasady, teorie i praktyki interpersonalne są rozległe i złożone i są niezbędne do koordynacji i wzajemnego wykorzystania w dążeniu do wspólnych celów. Zasady przywództwa interpersonalnego obejmują liczne praktyki, takie jak skuteczna komunikacja werbalna i niewerbalna, aktywne słuchanie, dawanie i otrzymywanie informacji zwrotnych, pochwały, rozumienie osobowości i różnic kulturowych, konflikty interpersonalne, wykorzystywanie empatii i zrozumienia, budowanie relacji, motywowanie i nagradzanie, docenianie i wycenianie, zarządzanie, coaching, tworzenie sieci kontaktów, negocjowanie i inne praktyki zaprojektowane w celu wspierania wyższych poziomów wpływu relacyjnego w celu osiągnięcia wspólnych celów zagnieżdżonych w większych klastrach relacyjnych, jak podsumowano poniżej.

Wymiar zespołu

Ten poziom reprezentuje relacje międzyludzkie wykraczające poza diadę, zwykle grupy większe niż 3, ale mniejsze niż 10. W tym zewnętrznym wymiarze liderzy wpływają i są pod wpływem grupy lub zespołu, każdy wpływa na drugiego, skupiając uwagę i energię na potrzebach każdego z nich, aby osiągnąć wspólne cele lub zamierzenia . Istnieją zasady i praktyki, które informują o udanych zespołach , procesie rozwoju zespołu , typach i celach zespołów, optymalnym funkcjonowaniu zespołu (np. wyjaśnianie ról i obowiązków, odpowiedzialności zespołu, norm zespołu, identyfikowanie mocnych i słabych stron), dysfunkcjach zespołów oraz dlaczego zespoły odnoszą sukcesy i porażki . Istotne są tutaj pięć wewnętrznych wymiarów stosowanych na poziomie zespołu, takich jak aktywa fizyczne i/lub zobowiązania zespołów (np. ogólne zdrowie fizyczne członków zespołu, odpowiednie zasoby fizyczne), aktywa emocjonalne i/lub zobowiązania członków zespołu (np. zrozumienie emocjonalne, empatia),

aktywa psychologiczne i/lub zobowiązania (np. wspólne modele mentalne, pomysły, wiedza praktyczna), aktywa filozoficzne i/lub zobowiązania (np. zasady przewodnie, normy lub etyka), a nawet aktywa duchowe i/lub zobowiązania (np. połączenie z cennym celem wykraczającym poza siebie w służbie zespołu).

Wymiar organizacyjny

Organizacje zawierają odrębne poziomy, funkcje i funkcje krzyżowe (tj. operacje, finanse, księgowość, technologia informacyjna, zasoby ludzkie, marketing, sprzedaż itp.), które współpracują ze sobą w celu wytwarzania produktów, usług, wiedzy lub innych cennych wyników. Biorąc pod uwagę wiele permutacji i kombinacji jednostek, relacji, przecinających się grup lub zespołów, działów lub linii biznesowych itp., bierzemy pod uwagę te jednostki funkcjonalne i ich koordynację w ramach szerszego systemu organizacyjnego. Inne rozważania organizacyjne obejmują misję, wizję, podstawowe wartości, zarządzanie, strategie, struktury, systemy funkcjonalne i dostosowanie procesów, które przyczyniają się do zbiorowej kultury korporacyjnej. Połączenia z pięcioma wymiarami wewnętrznymi mogą być nawiązywane na poziomie fizycznym (zakład, nieruchomości, wyposażenie), emocjonalnym (klimat organizacji/zaangażowanie pracowników), psychologicznym (wiedza instytucjonalna, wspólne modele, nastawienie lub „teorie w użyciu”), filozoficznym (wartości korporacyjne, przekonania, normy i standardy) i duchowym (wyższe niż cele organizacji, wiara, odpowiedzialność społeczna).

Wymiar społeczności (regionalny, krajowy, międzynarodowy)

Większe środowiska zwiększają poziom ludzkiej złożoności i liczbę zmiennych w oparciu o wszystkie poprzednio omówione wymiary zewnętrzne, uznając, że społeczności składają się z rządów, organizacji, grup, diad interpersonalnych i jednostek. Używając tego największego poziomu, możemy spojrzeć na społeczności fizycznie (np. infrastruktura fizyczna, zdrowie publiczne/dobrostan i bezpieczeństwo), emocjonalnie (np. ogólny klimat/postawa), psychologicznie (np. wspólny sposób myślenia, modele mentalne, wiedza), filozoficznie (np. podstawowe wartości, przekonania, kultura i standardy) i duchowo (np. zbiorowe przekonania i praktyki duchowe). Łącznie te 10 wymiarów można zilustrować za pomocą następującego schematu przedstawiającego przecięcie pięciu wymiarów wewnętrznych i pięciu wymiarów zewnętrznych. Model ten sugeruje, że wpływ i przywództwo, poprzez ukierunkowanie uwagi i zasobów, mogą być wykonywane poprzez wpływanie na systemy i procesy w dowolnym z 10 wymiarów. Razem zapewniają one początkową statyczną matrycę, z której można ująć teorie i praktykę przywództwa z 25 przecinającymi się obszarami treści.

PIĘĆ WYMIARÓW CZASU

Wywieranie wpływu za pomocą dowolnego procesu jest wywierane chwila po chwili (myśli, decyzje, transakcje) w czasie. Gdyby chwile liczyć w godzinach, każdemu z nas co roku daje się 8760 z nich, z których możemy wywierać wpływ. Chociaż nie ma idealnego modelu konstruowania czasu, tutaj zastosowano pięć odrębnych bloków: długa przyszłość (LF), krótka przyszłość (SF), skupienie (F), krótka przeszłość (SP) i długa przeszłość (LP). Jako trzecia kategoria pięciu wymiarów, czas jest centralny dla zrozumienia i sprawowania przywództwa.

Długa przyszłość (LF)

Przywództwo nigdy nie jest statyczne, ale stale przesuwają się w przyszłość od przeszłości, przez teraźniejszość chwila po chwili a następnie w przeszłość. W najszerszym sensie, na każdym poziomie, planujemy LF, używając SF jako pomostu. W wymiarze LF znajduje się abstrakcyjna myśl przewodnia, taka jak pożądany stan przyszły. Można to zdefiniować jako strategiczne przywództwo. W tym

wymiarze badamy misję, wizję i strategię budowania dziedzictwa, które wyznaczają standardy doskonałości i integralności na każdym poziomie zaangażowania człowieka.

Krótką przyszłość (SF)

W tym wymiarze abstrakcje LF są rozbijane na konkretne cele. Wyznaczanie celów, planowanie strategiczne i awaryjne, zarządzanie ryzykiem, maksymalizacja czasu i strategię przygotowań znajdują się w tym wymiarze SF używanym przez liderów na każdym poziomie, aby zapewnić postęp w kierunku celów LF.

Skupienie

W centrum znajduje się skupienie na chwili obecnej (F) lub uwaga w chwili obecnej. Różne koncepcje, takie jak „przeptyw”, „wykonanie”, „strategiczne wdrażanie”, „uwaga” i wiele typów skupienia, wszystkie omawiają uwagę w danej chwili dla różnych celów. Założeniem teorii przywództwa uważnego jest to, że liderzy muszą stale monitorować i koncentrować swoją uwagę, czas i zasoby tam, gdzie są potrzebne teraz „praca w centrum”, aby usunąć zakłócenia i stosować świadome praktyki przywódcze. Podczas gdy skupienie może być skoncentrowane wyłącznie na danej chwili wyłącznie dla samego siebie (np. uwaga), jest ono również centralnym punktem ALT, ponieważ skupienie i uwaga kierują się tam, gdzie są potrzebne w modelu ALT.

Krótką przeszłość (SP)

SP reprezentuje pojemnik na każdy Moment Występu (MOP). To właśnie z SP zbierane są informacje poprzez doświadczenie jako pętle sprzężenia zwrotnego do wykorzystania w przyszłości. Badania sugerują, że „szczerzy, wnikliwy feedback” jest jednym z ważniejszych aspektów wzrostu i rozwoju, jednak większość przełożonych nie potrafi go zapewnić. Krótką przeszłość pracy można przedstawić za pomocą takich praktyk, jak „Raporty po akcji” w wojsku (Department of the Army, 1993), mechanizmy kontroli jakości lub procesów statystycznych, Balanced Scorecards, dawanie lub otrzymywanie feedbacku w ogóle lub proste ćwiczenie autorefleksji. Praca nad krótką przeszłością jest przede wszystkim napędzana sprzężeniem zwrotnym i ma miejsce w dowolnym dynamicznym systemie

Długa przeszłość (LP)

Długa przeszłość (LP) reprezentuje zbiorową historię lub opowieść. Poprzez rozwój osobistych, interpersonalnych, zespołowych, organizacyjnych, społecznościowych historii i opowieści odzyskujemy podstawowe lekcje, rozwijamy ewoluujący obraz siebie lub zbiorowy, przechowujemy rzeczywiste lub wyobrażone przekonania i budujemy samoskuteczność. W przestrzeni LP znajdują się przekonania, wartości, normy, memy kulturowe, a nawet kwestionowanie lub budowanie jednostki, zespołu, organizacji lub zbiorowego obrazu siebie.

Powiązania przywództwa. Teorie i praktyka

15 wymiarów ALT sugeruje, że w każdej dziedzinie przywództwo jest sprawowane poprzez wpływ w ramach większego systemu. Jak omówiono w ramach pięciu poziomów wiedzy, wpływ wymaga świadomej praktyki, w ramach systemu, rządzonego przez zasady, w ramach danej dziedziny/kontekstu. Teoria przywództwa uważnego uznaje inherentną wartość wszystkich istotnych zasad, teorii i praktyk przywództwa, uznając, że istnieje czas, miejsce i czas trwania, w którym można je stosować. Te 15 „dużych bloków” identyfikuje 125 przecinających się „mini bloków”, w których można badać teoretyczne przecięcia. Dodając nowe zmienne, te „mini bloki” można dalej rozbić, gdy przeprowadzane są bardziej szczegółowe badania. W powyższym przypadku uwagę można zwrócić na

fizyczne aspekty społeczności w ramach historycznych ram czasowych, aby lepiej zrozumieć, jak ewoluowała i może wymagać wpływu lub kierowania, biorąc pod uwagę tę wiedzę historyczną .

Praktyczne zastosowania ALT i pytań diagnostycznych

W swojej istocie ALT może być ramą diagnostyczną, z której można głębiej zagłębić się w teorię przywództwa, praktykę i teoretyczne skrzyżowania. Rozpatrując wszelkie bieżące okoliczności, lider może zapytać, gdzie, kiedy i na jak długo jego/jej uwaga musi być skierowana, aby rozwiązać problem/możliwość wpłynięcia na system lub proces w celu osiągnięcia pożądanego celu. W eksploracji tego modelu można użyć pięciu ogólnych pytań:

1. Biorąc pod uwagę obecną rzeczywistość, sytuację lub wyzwanie, gdzie należy teraz skierować uwagę i zasoby? Czy problem dotyczy przede wszystkim wyzwań technicznych czy przywódczych? Jeśli wyzwanie dotyczy wyzwania przywódczego, rozważ następujące pytania:
2. Jeśli chodzi o wyzwanie przywódcze, czy uwaga jest potrzebna w dalekiej przyszłości (misja, wizja, spuścizna), krótszej przyszłości (cele, planowanie, przygotowanie), w chwili skupienia/wykonania, krótkiej przeszłości (informacje zwrotne, pomiary, nauka) czy długiej przeszłości (nabyta wiedza, historia, mądrość)?
3. W perspektywie czasowej, jaki wymiar zewnętrzny wymaga uwagi: osobisty, interpersonalny, zespołowy, organizacyjny czy społecznościowy (regionalny, krajowy, międzynarodowy)?
4. W tych wymiarach zewnętrznych, jaki wymiar wewnętrzny jest/są najbardziej istotny: fizyczny (tj. dobrostan, zasoby i infrastruktura), emocjonalny (rozumienie/zarządzanie afektem), psychologiczny (wiedza, koncepcje, perspektywy), filozoficzny (etyka, wartości, standardy), duchowy (cel, przekonania, zasady) lub dowolna ich kombinacja?
5. Na odpowiednich przecięciach koncepcyjnych (gdzie skupia się uwagę), jakie są najlepsze, najbardziej niezawodne „świadome praktyki” dla liderów, aby najskuteczniej wpływać na osiągnięcie pożądaných rezultatów?

Pięć wymiarów rozwoju do rozważenia

Rozwijając ALT, w jaki sposób te przecinające się wymiary mogą być przydatne na różnych etapach i arenach rozwoju? Poza tradycyjnymi korporacyjnymi, organizacyjnymi, obywatelskimi arenami, programy w college'ach/universytetach oraz szkoły przed- i podyplomowe nie pozostają daleko w tyle . Programy takie jak „Life Re-imagined” oferują podobne teorie przywództwa, narzędzia i praktyki dla bardziej dojrzałych populacji. Te mniej więcej zarysowane etapy życia (przedszkole, szkoła podyplomowa, college/universytet, zawodowy i dojrzały) dodają inne wymiary, z których można rozważyć nowe badania i praktykę. Przecięcie ich z mnogością różnic kulturowych i demograficznych zwiększa złożoność wykładniczo, ale z węższymi pasmami skupienia, z których można badać nowe pytania, aby informować teorię i praktykę przywództwa.

Przyszłe implikacje dla rozwoju liderów

Teoria przywództwa uważności sugeruje, że ciągłe i rygorystyczne badania będą zadawać głębsze i bardziej wyrafinowane pytania, dostarczając nowych spostrzeżeń, metod i narzędzi, których liderzy mogą używać do wywierania wpływu tam, kiedy i jak jest to potrzebne. W przeciwieństwie do książek i programów, które oferują modele „z półki”, ramy ALT sugerują, że (a) istnieje niezliczona ilość zasad, teorii i narzędzi (znanych i jeszcze nieodkrytych), które można wykorzystać we właściwym miejscu, we właściwym czasie i przez właściwy czas, aby wywierać wpływ i przywództwo najskuteczniej, (b) musimy rozważyć podejście diagnostyczne i zidentyfikować obecne mocne i słabe strony liderów, aby lepiej

zrozumieć, czego muszą się nauczyć i co muszą teraz wykorzystać w obliczu wyzwań, z którymi mierzą się dzisiaj oraz (c) że liderzy mogą skorzystać z podejścia opartego na spersonalizowanych kompetencjach na każdym etapie rozwoju, z uwzględnieniem różnych zmiennych kulturowych, demograficznych i kontekstowych. Takie nastawienie to wyraźna różnica między liderami transakcyjnymi a liderami transformacyjnymi, którzy wykorzystują wiele „świadomych praktyk”, aby posunąć systemy do przodu. Taki jest lider 2050: ktoś, kto rozpoznaje znaczenie własnej wytrzymałości fizycznej, odporności emocjonalnej, złożoności psychologicznej, elastyczności i skupienia, filozoficznego uziemienia, a nawet duchowego połączenia; buduje i pielęgnuje relacje interpersonalne i zespoły o wysokiej wydajności; rozumie powiązane części organizacji, a nawet społeczności (na każdym poziomie). I widzi każde z tych powiązań w odniesieniu do długiej przyszłości, osiągniętej dzięki krótkiej przyszłości, generując myśli, podejmując decyzje i podejmując działania poprzez skupienie się i zaangażowanie z chwili na chwilę, ucząc się z każdej iteracji w krótkiej przeszłości, a jednocześnie korzystając z historii indywidualnych i zbiorowych jako znaczącego zasobu do radzenia sobie z wyzwaniami teraz. Teoria przywództwa uważnego sugeruje, że jest to zestaw narzędzi przyszłości. Robienie tego w ramach dowolnego odrębnego środowiska technicznego lub domeny sprawi, że edukacja i szkolenie w zakresie przywództwa staną się istotną częścią naszego systemu edukacji, od przedszkola aż po najwyższe stanowiska kierownicze, uznając, że nikt nie jest genetycznie predestynowany do przywództwa, ale zamiast tego jest zdolny do znacznego wzrostu w dążeniu do wiedzy, umiejętności i zdolności przywódczych, aby służyć w każdej dziedzinie życia. W 2050 r. Tk i Lk będą dwiema równymi częściami równania rozwoju człowieka i będą przewagą konkurencyjną niezbędną do konkurowania w coraz bardziej złożonym i zmieniającym się świecie.