

„Jakie kompetencje i kwalifikacje będą potrzebne w gospodarce przyszłości”

Jerzy Drozdowski, Krzysztof Tarka, Przemysław Wasilewski, Tarka Executive's

Wstęp

Nie całkiem nowe, ale i nieoczywiste tendencje.

Tarka Executive's pomaga właścicielom spółek i ich zarządom budować wzrost, edukuje ich kadry menedżerskie we współpracy z wiodącymi uczelniami wyższymi oraz przygotowuje młode talenty do pełnienia z sukcesem ról kierowniczych w firmach i ról przedsiębiorców we własnych biznesach. Wspierając biznesy i prowadząc unikalne badania paradygmatów ich zarządzania zauważamy nie całkiem nowe, ale chyba wciąż mało zauważone przez ogół tendencje. Dotyczą one natury relacji pomiędzy:

1. edukacją wyższą, potrzebami absolwentów studiów: licencjackich, magisterskich (w tym MBA), podyplomowych (w tym kursów *executive education*) oraz doktoranckich;
2. wyzwaniem przed którymi stają właściciele i zarządzający biznesami;
3. dynamicznie zmieniającym się, rynkiem komercyjnym;
4. ściśle powiązaniem z nim środowiskiem społecznym;
- oraz 5. decyzjami dotyczącymi polityki państw i organizacji ponad-narodowych.

Niniejszy esej przybliży naturę tych globalnych tendencji i wynikających z nich potrzeb związanych z nowymi formami i treścią edukacji politechnicznej i uniwersyteckiej.

Rozdział 1

Biznesowe sieci, węzły i informacja

Współczesne organizacje migrują strukturalnie w stronę rozwiązań sieciowych. Opartych na zupełnie nowych sposobach tworzenia, przekazywania, magazynowania i ochrony informacji, wiedzy i umiejętności. Jak również sprawowania władzy nad tą informacją i ludźmi, którzy nią zarządzają.

Tradycyjne, sprawdzone i sprawdzające się wciąż do ostatniego kryzysu ekonomicznego lat 2008+ hierarchie organizacyjne odchodzą do przeszłości. Dzieje się tak, ponieważ tzw. „pełzający kryzys” ostatnich lat to nic innego, jak nowe środowisko biznesowe. Wymusza on na

firmach komercyjnych nowe rozwiązania organizacyjne. Muszą one odpowiadać wymogom i wyzwaniom nowego środowiska rynkowego. Stąd nowe rozwiązania organizacyjne stosowane przez biznesy i wszystkie współpracujące z nimi instytucje muszą ewoluować tak, by stać się adekwatną odpowiedzią na nowe wymogi i wyzwania środowiska rynkowego, politycznego i społecznego. Dotyczy to definicji ról, które pełniemy w organizacjach i wobec organizacji jako właściciele, zarządzający, menedżerowie i profesjonaliści. Przy tym zmieniają się nie tylko same role, ale i współzależność człowieka i wypełnianej przez niego odpowiedzialności. Wyłaniają się nowe zasady współpracy pomiędzy ludźmi, ich zespołami, organizacją, w ramach której grupy funkcjonują oraz instytucjami i otaczającym je rynkiem. Szerzej te procesy opisane są w Rozdziale „Ewolucja w ogniu walki”.

Jest to część szerszego procesu antycypowanego już przez Alвина Tofflera pod koniec lat 70-tych XX wieku. Toffler w swojej profetycznej pozycji „Zmiana Władzy” wskazał na procesy utraty i uzyskiwania kontroli w kolejnych fazach rozwoju historyczno-gospodarczego. Zdaniem tego autora pod koniec XX wieku i na początku XXI następuje przejście od gospodarki przemysłowej zwanej przez niego „Drugą Falą” do gospodarki cyfrowej – gospodarki „Trzeciej Fali”. W tej „Drugiej” władza elit oparta była na bogactwie i kapitale. W tej „Trzeciej” na wiedzy i kompetencjach. Obecne światowe kariery biznesów takich jak Alphabet/ Google oraz Facebook, jak i wzrost potęgi ich właścicieli: Brina, Page’a, czy Zuckerberga stanowią świetną ilustrację tej tezy.

To nowe środowisko rynkowo-organizacyjne oparte na sieciowości wymaga zestawu nowych kompetencji. Kompetencji rozumianych jako czynniki sukcesu prowadzące do wysokiej skuteczności osobistej, zespołowej, organizacyjnej i rynkowej. To, że dany pracownik, zespół, czy firma są kompetentni nie jest prawdą absolutną, lecz zależy od tego na ile ich repertuar postaw, wiedzy i zachowań pasuje lub nie do otaczającego ich środowiska. Działające w tym przypadku mechanizmy są czysto darwinowskie, powiązane z zasadą przetrwania i zwiększonej reprodukcji najbardziej przystosowanego („*the survival of the fittest*”). Firmy, organizacje, zespoły i ludzie w nich pracujący muszą posiadać i „produkować” nowe kompetencje, jeśli chcą odnieść sukces na współczesnym i przyszłym, jeszcze bardziej sieciowym rynku. Firmy, organizacje, zespoły i ludzie „produkujący” kompetencje sprawdzone w poprzednim otoczeniu będą ponosić coraz większe porażki. A ich biznesy przegrają z nową, nastawioną na sieciowość falą rozwiązań komercyjnych.

Z samej natury sieci wynika przede wszystkim koncentracja uwikłanych w nią podmiotów na przetwarzaniu i zarządzaniu informacją (wiedzą i umiejętnościami). Drugą immanentną cechą sieci jest jej organizacja splotu w „węzły” koncentrujące uwagę i decyzje otaczających je podmiotów. Obie te cechy: krytyczne znaczenie zarządzania informacją oraz kluczowa waga

tworzenia i zachowania się węzłów definiują nowe paradygmaty zachowania. Opisujemy je w Rozdziale „Nowe kompetencje Sukcesu”. Dotyczą one sprawowania „władzy” i okazywania „podległości” w sieciowej organizacji. Kompetencje skoncentrowane na informacji i na węzłach stają się najważniejsze dla sukcesu biznesów w nowym otoczeniu rynkowym. Paradoksalnie proces ten dotyczy również innych podmiotów społecznych i rynkowych, takich jak partie polityczne, rządy państwa oraz instytucje edukacyjne.

Szczególną rolę do odegrania w „usięciowieniu” kompetencji zespołów zarządzających i skoncentrowanych wokół nich grup profesjonalistów powinny odegrać uczelnie wyższe. W programach kształcenia kadr decyzyjnych i profesjonalnych zostać powinny ujęte „nowe” kompetencje. Te które stają się i pozostaną przez najbliższych kilkanaście lat czynnikami sukcesu w nowym, post-kryzysowym otoczeniu rynkowym. Proces ten powinien się odbyć kosztem nauki „starych” kompetencji. Nie przynoszą już one bowiem sukcesu osobistego, zespołowego, organizacyjnego i rynkowego. Po co nam kadry, które umieją świetnie walczyć bronią, która jest nieskuteczna - jako przestarzała i pochodząca „z poprzedniej epoki”.

Rozdział 2

Ewolucja w ogniu walki

Wyposażanie menedżerów w „broń” jest znacznie głębszym nawiązaniem do wojskowości niż może się z pozoru wydawać. Biznes jest porównywalny z działaniami zbrojnymi, co odzwierciedlone jest chociażby w języku jakim się posługują menedżerowie, niemal żywcem przeniesionym z armii. Walczymy z konkurencją. Pokonamy ją dzięki lepszej strategii, manewrowalności i jej operacjonalizacji, a nasi klienci to wręcz wprost... cel (*target*). Analiza procesów dowodzenia jest tym bardziej wartościowa, że stawka jest często znacznie wyższa niż w biznesie, a ponoszone koszty znacznie bardziej dotkliwe. W związku z tym w działaniach militarnych mniejsza jest tolerancja na działania suboptymalne, a presja ewolucyjna na rozwiązania menedżersko-organizacyjne większa. Sformułowanie *survival of the fittest* może być rozumiane często dosłownie.

Przez lata zarządzania korporacją i dowodzenie wojskiem miało wiele cech wspólnych. Aby armia, ale i korporacja działała sprawnie musi mieć przywódcę, który odpowiada za planowanie i utrzymanie porządku. W sprawnej organizacji każdy zna swoje miejsce i swoje obowiązki, a za ich wyznaczenie, rozdzielenie i weryfikację wykonania na poszczególnych szczeblach organizacji odpowiadają menedżerowie. To menedżer dba o zgodność działań zespołu z celem organizacji, bo zorganizowany wysiłek wymaga koordynacji.

Tak rozumiana odpowiedzialność menedżera wymaga eksperckości. Model kariery w zarządzaniu zakładał przez wiele lat specjalizację i stopniowy awans po szczeblach kariery. Wiele lat doświadczenia na wszystkich poziomach zarządzania w danym obszarze zapewnia komfort – zarówno dla menedżera, jak i dla jego pracowników. Zarządzający doskonale wie co i w jaki sposób robią jego podwładni. Może od nich dużo wymagać, bo wie czego wymaga i cieszy się naturalnym autorytetem. Może interweniować w przypadku problemu, a dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu jest w stanie znaleźć rozwiązanie. To daje ogromną pewność i poczucie bezpieczeństwa całemu zespołowi oraz integruje ten zespół wokół celu.

Wojsko już kilkanaście lat temu dostrzegło, że taka forma dowodzenia i rozumienia roli dowódcy się nie sprawdza. Tempo zmian otoczenia i dostępne technologie wymuszają inne sposoby konkurowania (walki). Informacja – która była jeszcze niedawno atrybutem władzy, której umiejętność pozyskiwania i dystrybuowanie było jedną z kluczowych kompetencji menedżera – staje się kolejnym zasobem, czynnikiem produkcji. Próba kontroli informacji i makiawelicznego nią zarządzania (co wydaje się być wpisane w archetyp coraz częściej pogardzanej „korporacji”) jest z góry skazane na porażkę. Nie gromadzimy i dystrybuujemy informacji, bo informacja nas zewsząd otacza. Im bardziej staramy się kontrolować informację, tym bardziej izolujemy się w sieci, która jest wokół nas. Często mamy już dostęp do wszystkich informacji których potrzebujemy. Ale niestety także do wszystkich, których nie potrzebujemy. Oprócz ilości zmienił się także czas trwania informacji. Po przeanalizowaniu informacja prawdopodobnie jest już nieaktualna. Przedsiębiorstwa odpowiadają na ten problem na przykład rezygnacją z przygotowywania budżetów na rzecz często uaktualnianych prognoz kroczących.

Jako menedżerowie nie mamy kontroli nad sytuacją i naszymi pracownikami, ale i sami jako pracownicy nie jesteśmy w takim stopniu jak dawniej kontrolowani. Nie zapewniamy naszym pracownikom bezpieczeństwa, bo sami go nie mamy. Ba, w strukturach projektowych i macierzowych czasami trudno określić kto jest przełożonym, a kto podwładnym. Dzisiaj ja jestem twoim szefem, jutro w ramach innego projektu ty jesteś moim. I oboje to akceptujemy.

Zarządzający już nie muszą być wybitnymi specjalistami w swojej dziedzinie. Nie powinni nawet próbować. Techniczne umiejętności w wielu obszarach zmieniają się zbyt szybko. Menedżer nie musi być lepszy i mądrzejszy od członków swojego zespołu. Lider nie musi wiedzieć wszystkiego i potrafić rozwiązać każdy problem. W dzisiejszym, tak złożonym świecie nie da się takiemu wyzwaniu sprostać, a wszelkie próby będą prowadziły tylko do wyniszczającej emocjonalnie frustracji. Wystarczy, że menedżer będzie dobrze znał swoje słabości i umiejętnie korzystał ze wsparcia innych.

To co zbyt często kojarzy się z rolą menedżera, czyli umiejętność zarządzania w hierarchicznej organizacji, w oparciu o procedury, jasno zdefiniowane role oraz sprawdzone schematy motywowania, wyznaczania celów i ich egzekwowania stało się prawdziwą anty-kompetencją naszych czasów. W ten sposób nie można już dłużej skutecznie konkurować.

Rozdział 3

Nowe Kompetencje Sukcesu

Wyobraźmy sobie teraz takiego, skrajnie skutecznego, menedżera postawionego wobec wyzwań współczesnej stale transformującej się sieci powiązań i przepływu informacji. Przypominał on będzie młodego adepta Neo z filmu 'Matrix' braci Wachowskich stojącego wobec wielości ekranów, na których płyną hermetyczne dla niego kody. Wszystko to, co było podstawą jego sukcesu tj. ekspercka specjalizacja, nieomylność autorytetu, stała kontrola informacji jest wobec nowej sieci węzłów i informacji patentem na porażkę. Więc albo zdobędzie (rozwinie) on nowe kompetencje albo przegra w walce rynkowej.

Aranżowanie węzłów w sieci i przewodzenie im poprzez umiejętne zarządzanie informacją wymaga bowiem zupełnie nowych kompetencji. Bliższych raczej przywództwu społecznemu niż zarządzaniu strukturami biznesowymi. Pierwsza kompetencja prowadząca do sukcesu w nowym rozdaniu rynkowym to ciągła Inicjatywa, rozumiana jako wychodzenie poza ograniczenia własnej roli (tak, jak są one rozumiane na daną chwilę). Bez energii płynącej z Inicjatywy nie powstanie nowy węzeł lub też nie uda nam się przejąć kontroli nad już istniejącym.

Drugi kluczowy obszar poszukiwanego talentu dla kadr Trzeciej Fali to Współpraca. Rozumiana jako dążenie do wspólnego sukcesu zaangażowanych, czasem skrajnie odmiennych podmiotów. Obie kompetencje tj. Inicjatywa i Współpraca są obecnie silnie promowane w ramach przedsięwzięć edukacyjnych i rozwojowych dofinansowywanych z funduszy europejskich. Jednak często instytucje zaangażowanie w ich realizację nie posiadają w ramach swoich kadr personelu, który sam przejawia te pozytywne postawy i efektywne zachowania. Prowadzi to do sytuacji, w której nauczyciele mają uczyć swoich uczniów repertuaru, który jest im obcy. W rezultacie Inicjatywa i Współpraca pozostają emblematami, za którymi przekazuje się inne, dużo mniej skuteczne elementy. Najczęściej są to techniki quasi-manipulacji grupą i rozmówca mające swoje korzenie w uproszczonych, by nie rzec prymitywnych poradnikach biznesowych.

Trzecią kompetencją konieczną dla stworzenia/ przejęcia i umiejętnej kontroli węzła w sieci jest stała Analiza Peryferii. Węzeł w sieci powiązań biznesowo-społecznych jest ze swej natury strukturą dużo bardziej otwartą niż n/p katedra paliw na uczelni lub zespół obsługi klienta w banku. Dużo łatwiej z zewnątrz na niego wpływać i przekazywać do niego informację. Łatwiej

tez informacje z niego wypływają, a władza na jego granicach szybciej ulega rozproszeniu. Są to wielkie zalety węzła. Bo dzięki temu zasysa on z sieci mnóstwo użytecznych dla biznesu elementów. Takich jak relacje, fundusze, wsparcie, opinie, punkty widzenia, doświadczenia, umiejętności. Z drugiej strony niefiltrowanie tej mnogości wdzierających się do niego elementów zewnętrznych grozi węzłowi przeładowaniem i chaosem. Stąd współzarządzający węzłami powinni posiadać umiejętność czujnej i stałej obserwacji i oceny sytuacji na peryferiach kluczowej działalności biznesowej.

Powinni również posiadać umiejętność trafnej Interwencji w momentach dla węzła przełomowych. Interwencja jest kompetencją, w ramach której przejawiają się postawy i zachowania z obszarów takich jak Dyrektywność i Wpływ. Dyrektywność opisuje zachowania menedżera prowadzące do sukcesu w sytuacjach, gdzie liczy się zdecydowane działanie przywódcze oparte na wartościach, które się wyznaje. Są to sytuacje brzegowe, które z natury sieci pojawiają się w niej dużo częściej niż w trwale uporządkowanych strukturach. Są to mini-kryzysy lub też nierzadko poważne zdarzenia kryzysowe, z którymi zarządzający węzłami muszą stałe sobie radzić. W ramach takiego, mało przewidywalnego, środowiska menedżer musi być w stanie rozróżnić wyzwania, które wymagają zdecydowanej, często wręcz siłowej interwencji od takich, w których najbardziej efektywny jest subtelny Wpływ. Oparty na empatii, rozumieniu innych ludzi, grup i zależności pomiędzy nimi.

To kontinuum pomiędzy zdecydowaną Dyrektywnością i subtelnym Wpływem staje się największym wyzwaniem współczesnego zarządzania. Żeby sobie z nim poradzić absolwenci szkół technicznych powinni być silnie orientowani na zachowania elastyczne. Silnie zależne od analizy i kontekstu sytuacji, w której znajduje się dana osoba i jej najbliższe otoczenie. Kompetencja Elastyczności oznacza tu umiejętności zmiany trybu działania i szerokiego repertuaru taktyk biznesowych i społecznych.

Wszystkie opisane dotąd nowe, ale kluczowe kompetencje tj. Inicjatywa, Współpraca, Analiza Peryferii, Interwencja (Dyrektywność-Wpływ) oraz Elastyczność mogą i muszą być współcześnie wzmacniane w oparciu o nowoczesne technologie oparte na rozwiązaniach sieciowych. Szczególnie widocznym w globalnym zarządzaniu jawi się wpływ szybko rozwijającej się wymiany i składowania informacji. Rozrastające się bazy danych oraz często nie nadążające za nimi algorytmy ich przeszukiwania są często głównym problemem rzetelnego przetwarzania informacji. Wiąże się to również ze specjalnymi wymaganiami wobec kadry zarządzającej, wymaganiami innego podejścia do korzystania z dostępnych narzędzi informatycznych. Analiza danych dostępna jest właściwie on-line pod warunkiem, że mamy wiedzę jakich danych szukamy. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga odnajdywania powiązań pomiędzy informacjami, jak

również analizy zachowań co w coraz większym stopniu opiera się na teorii gier. Bo rynek to gra. Związane z obróbką informacji zmieniające się narzędzia, kalkulatory i arkusze obliczeniowe, specjalistyczne narzędzia umieszczane w chmurze jak również wykorzystywanie skomplikowanych systemów dają olbrzymią szybkość przetwarzania i dystrybucji informacji. Szybkozmiennie połączenia pomiędzy węzłami wymagają od osób zarządzających tak samo szybkiej analizy i budowania koncepcji. Odpowiedź na sytuację rynkową wspomagana jest przez analizę faktów i zagrożeń.

Jednocześnie zarządzanie ludźmi to nowe wyzwania wobec pokoleń dla których zdobywane informacji poprzez sieć jest naturalnym środowiskiem. Wyzwania dla menedżerów to między innymi zwrócenie szczególnej uwagi na indywidualizm, a w związku z tym umiejętne stosowanie Interwencji (Dyrektywność-Wpływ) – jakie bazy przeszukać i jak zadać zapytanie do bazy danych, żeby otrzymać wyniki zbliżone do obiektywnych - czyli jak zbudować współpracę ze swoimi podwładnymi, ze swoim zespołem.

W ostatnich latach nadmiary mocy obliczeniowej dały początek nowej formie rozwoju systemów obliczeniowych. Mowa tutaj o tzw. *Cloud Computing* czyli Przetwarzaniu w Chmurze. Wykorzystanie olbrzymich zasobów przetwarzania danych dzięki połączeniu do sieci staje się coraz bardziej dostępne i jednocześnie obniża koszty tworzenia aplikacji i rozwiązań poprzez możliwość współdzielenia ich poprzez różne podmioty biznesowe. Wzrost mocy obliczeniowej systemów to nie problem tylko czy to ktoś wykorzysta? Kto? I Jak? A to zadanie dla zespołów i osób nimi zarządzających. Takie rozwiązania powodują potrzebę zmiany w zarządzaniu informacją - Analizy Peryferii. Jednocześnie wzrasta staranie o bezpieczeństwo informacji w sieci i w chmurze. Z drugiej strony wiadomo że najbardziej bezpieczny komputer to ten niepodłączony do sieci ale czy to jest możliwe? To tak jakby jakiś dział firmy nie miał połączenia do działań rynkowych- brak połączenia na linii biznes rynek. Można to porównać do budowania komunikacji pomiędzy działami firmy. Jeśli komunikacja wewnątrz zespołu jest nieefektywna to powstaje pytanie jak komunikujemy się ze światem zewnętrznym, który wymaga zasilania w odpowiedniej jakości dane. Przykładowo systemy zamówień on-line gdzie specjaliści przygotowują analizę rynku na nasze zlecenie. Jednakże oni nie przygotowują naszej codziennej komunikacji z podwładnymi, która nieodpowiednia może zaburzać odczyt i analizę zebranych danych. A brak Elastyczności współpracy w zespołach – sztywne interfejsy współpracy niejednokrotnie powodują duże nakłady i słabe wyniki.

Wzrasta znaczenie osób umiejących się komunikować z informatyką. Współpraca w obie strony to znowu inna potrzebna umiejętność tzn. jak przekazywać czytelne informacje o potrzebach działania biznesowego w sposób zrozumiały dla informatyki i przetwarzania

informacji otrzymanej od informatyki. To jak budowanie odpowiednich interfejsów pomiędzy różnymi systemami. Często zdarza się że nie dość wnikliwie rozpatrzone i wadliwie skonstruowane założenia funkcjonalne działania systemów w organizacji powodują nadmierne ich skomplikowanie a czasami brak połączenia między nimi.

Centra obsługowe dużych firm posadowione w odległych regionach wykorzystują efektywność finansową. To powoduje również zmianę współpracy i myślenia zespołów biznesowych. Praktycznie często już komunikując się poprzez komputery nie wiemy czy nasz pracownik jest za ścianą czy na drugiej półkuli a taka praca wymaga innego sposobu nadzoru a także stworzenia specyficznych zasad rozliczania i tworzenia odpowiednich KPI (*Key Performance Indicator*).

I jeszcze w tym procesie rozwoju i szybkozmiennych procesów dobrze jest pamiętać o człowieku. Homo Sapiens ma swoje wymagania nie tylko materialne. Czy trzeba je spełniać? Czy rzeczywiście człowiek jest zasobem? Na te trudne pytania warto szukać odpowiedzi zanim zaczniemy zajmować się budowaniem czegokolwiek bo wydaje się, że zmiana w systemie informatycznym jest łatwiejsza (choć kosztowna) niż zmiana postawy naszych podwładnych.

Podsumowanie

Zmiana paradygmatu zarządzania i budowania organizacji w kierunku sieciowym wymaga zmiany edukacji potencjalnych wysokokwalifikowanych uczestników rynku pracy. Jak zostało to pokazane we wcześniejszych rozdziałach szybkozmienny świat biznesowy potrzebuje pracowników i zarządzających o wielu umiejętnościach, które powinny być odkrywane i wzmacniane.

W każdym momencie rozwoju biznesu nie do przecenienia jest wykorzystywanie i współpraca biznesu z uczelniami wyższymi, które to powinny być wiodącymi ośrodkami rozwoju. Absolwenci uczelni wyższych są niejako naturalnym zasobem dla rozwoju biznesu. Żeby tak się zadziało powinno wystąpić na styku biznesu i nauki zrozumienie potrzeb obydwu środowisk. Przede wszystkim wykorzystanie wiedzy uczelni w procesie rozwoju absolwentów nie tylko w zakresie teoretyczno-modelowym, również w stosowaniu innowacyjnych i nowoczesnych metod rozwoju osobistego. Tarka Executive's przeprowadziła badania elementów rynku biznesowego a wraz z doświadczeniami ze współpracy z uczelniami wyższymi ma podstawę do wstępnej analizy potrzeb obu środowisk w zakresie współpracy korzystnej dla rozwoju absolwentów i wykorzystania ich w biznesie.

Przeprowadzone badania wskazują na potrzebę szerokiego zakresu wspomagania w zakresie rozpoznania i podejścia do rozwoju umiejętności i talentów w procesie edukacji na

uczelniah wyższych. Zmieniające się środowisko i rynek pracy nastawione są na coraz większą samodzielność, podejmowanie decyzji i pracę w szybkozmiennym środowisku biznesowym, Wspomagane to jest przez dostęp do olbrzymiej ilości informacji on-line i opiera się na umiejętności jej wyboru i wykorzystania. Nakłada się na to również zmiana pokoleniowa jeśli nie generacyjna, W chwili obecnej tak zwane pokolenie Y, żeby aktywnie i skutecznie wejść na rynek pracy potrzebuje zwrócenia uwagi i nacisku na wykorzystanie ich umiejętności zdecydowanie bardziej niż jeszcze dekadę temu. Pracodawcy coraz szerzej interesują się jaki „materiał” dostają po szkołach wyższych.

Dodatkowo nakłada się na to niż demograficzny, który powoduje silną potrzebę podnoszenia atrakcyjności uczelni jak również potrzeb biznesu. Te elementy są oczywiste więc dlaczego nie działa? Według naszych badań i obserwacji, przede wszystkim komunikacja obu środowisk jest niewystarczająca. Wygląda na to, że do tego typu działań potrzebny jest element zewnętrzny nie związany bezpośrednio z uczelniami i biznesem. Absolwenci/studenci potrzebują wspomagania rozpoznania swoich umiejętności i talentów a także analizy i wskazania możliwości i metod ich rozwoju. Dobrze rozpoznani i wspierani w procesie nauki będą stanowić świetną bazę dla biznesu. Z kolei biznes chętnie używać będzie i wspomagać finansowo ten proces z uwagi na zaufanie do wartości nowych osób wchodzących na rynek pracy. Korzyścią jest wzmocnienie lokalnego rynku i wartości absolwentów na rynku globalnym co powoduje wzrost znaczenia uczelni wyższych.

Autorzy tekstu wyrażają szczególne podziękowania Panu Robertowi Baranowskiemu, Ekspertowi Tarka Executive's za zaaranżowanie wspólnego wystąpienia podczas Konferencji z okazji 100-lecia Odnowienia Tradycji Politechniki Warszawskiej, na kanwie którego powstał niniejszy tekst.

Bibliografia

ANCONA D., MALONE T.W., ORLIKOWSKI W.J., SENGE P.M., In Praise of the Incomplete Leader, Harvard Business Review, February 2007, Reprint R0702E

BENDYK E.: Indyk w bąblach, Polityka, nr 2721/ 2009-09-05.

CLEMONS E.K., SANTAMARIA J.A., Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?, Harvard Business Review, April 2002, Reprint R204D

DARWIN K.: O powstawaniu gatunków, Wydawnictwo: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2015.

GOFFEE R., JONES G., Why Should Anyone Be Led by You?, Harvard Business Review, September-October 2000, Reprint R000506

HARDT M., NEGRI A.: Multitude. War and Democracy in the Age of Empire, The Penguin Press, Nowy Jork, 2004.

HOPE J., FRASER R., Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap, Harvard Business School Press 2003

KIECHEL. W.: The Management Century, Harvard Business Review, November 2012, Reprint R1211C

SPENCER S. M., SPENCER L. M.: Competence at Work: Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.

STANISZKIS J.: O władzy i bezsilności, Wyd. Literackie, Kraków, 2006.

TARKA K.: Charyzma przywódcza w przedsięwzięciach komercyjnych, wystąpienie na konferencji, Instytut Studiów nad Przywództwem, Collegium Civitas, Warszawa, 2008.

TOFFLER A.: Zmiana władzy, Zysk i S-ka, Poznań, 2003.

WEINBERGER D., "Powering Down" Leadership in the U.S. Army, Harvard Business Review, November 2010, Reprint W1011B

Streszczenie

W ramach badań i doradztwa Tarka Executive's zauważamy nowe rynkowe tendencje. Wynikają z nich potrzeby co do nowych form i treści edukacji wyższej. Rodzą się one, bo weszliśmy w nową fazę gospodarki opartej na wiedzy i kompetencjach. W reakcji na nią współczesne organizacje migrują w stronę rozwiązań sieciowych. Tradycyjne hierarchie organizacyjne odchodzą w przeszłość. Dotyczy to definicji ról, jak i współzależność człowieka i organizacji. Nowe środowisko rynkowo-organizacyjne oparte na sieciowości wymaga zestawu nowych kompetencji. Korporacyjny model zarządzania oparty na eksperckości i wszech-kontroli menedżera nad podległym zespołem jest już nieprzydatny w walce rynkowej. Krytyczne staje się zarządzanie wymianą wiedzy oraz powstawaniem i zachowaniem się węzłów w sieci. Kompetencje takie jak: 1. Inicjowanie i Współpraca w ramach zróżnicowanych zbiorowości; 2. Analiza Peryferii na granicach węzła; 3. Empatia i Dyrektywność/ Wpływ; oraz 4. Elastyczność taktyk to nowe kompetencje sukcesu. Są one naturalnie wymuszane na ludziach przez rozwiązania z obszaru nowoczesnych technologii. Rola uczelni wyższych, w rozwoju tych nowych kompetencji w chwili obecnej staje się już krytyczna dla rozwoju naszej gospodarki i jej konkurencyjności.