

Katarzyna Jagielska

DOI: 10.34866/8g9n-cs80

<https://orcid.org/0000-0002-9953-5608>

Liderki pokolenia Z

Women leaders of Generation Z

Key words: leadership, women leaders, generation Z, VUCA world.

Abstract: In the VUCA world, certain competencies count in the job market, which include creativity, mental toughness, prospectiveness, ability to take advantage of random events, ability to build and manage teams, etc. Being a leader is determined by a number of factors, but a review of the literature on the subject indicates that leaders have the right qualities/competencies to lead others and motivate them to act together. A leader is able to convince people of his or her ideas and make them work together to achieve the desired goal. This article presents the results of a qualitative study, conducted using the case study method. The purpose of the study was to explore and identify the motives of female leaders of Generation Z to take action in the area of self-development and management of their own resources, as well as leadership and management of the personal resources of others, and to highlight the factors that support leaders to take action for the development of themselves and others. The analysis of the case presented indicates that intrinsic and extrinsic motivation, family support, relevant character traits, and self-knowledge were motivating factors. The implementation of the project allowed the respondent to develop soft skills and team building and management skills.

Słowa kluczowe: przywództwo, liderki, pokolenie Z, świat VUCA.

Streszczenie: W świecie VUCA na rynku pracy liczą się określone kompetencje, do których zalicza się m.in. kreatywność, odporność psychiczną, prospekcję, umiejętność wykorzystywania przypadkowych zdarzeń, umiejętność budowania zespołów i zarządzania nimi itp. O byciu liderem decyduje wiele czynników, jednak przegląd literatury przedmiotu wskazuje na to, że przywódcy posiadają odpowiednie cechy/kompetencje, które umożliwiają im przewodzenie innym i motywowanie ich do wspólnych działań. Lider potrafi przekonać ludzi do swoich idei i sprawić, że wspólnie będą dążyć do realizacji zamierzonego celu. W niniejszym artykule zostały przedstawione wyniki badania jakościowego, przeprowadzonego metodą studium przypadku. Celem badania było poznanie i określenie motywów podejmowania przez liderki pokolenia Z działań z obszaru rozwoju i zarządzania własnymi zasobami, a także przywództwa i zarządzania zasobami osobowymi innych osób. W tym kontekście istotne stało się również wyeksponowanie czynników wspierających liderów do podejmowania działań na rzecz rozwoju siebie i innych. Analiza przedstawionego przypadku wskazuje, że czynnikami motywującymi do działania były motywacja wewnętrzna i zewnętrzna, wsparcie rodziny, odpowiednie cechy charakteru, znajomość siebie. Realizacja projektu pozwoliła badanej rozwinąć kompetencje miękkie oraz umiejętności budowania i zarządzania zespołem.

Wprowadzenie teoretyczne

Ramy współczesnych czasów nakreślone są przez zmiany społeczno-demograficzne, postęp technologiczny, przypadkowe zdarzenia i związaną z nimi niepewność. Złożoność, zmienność, niejednorodność i niepewność świata, w którym żyjemy, wymuszają zmiany w podejściu do zarządzania i przywództwa. Kompetencjami kluczowymi, które już są niezbędne na rynku pracy, są nie tylko te, które wskazano m.in. w raportach *The Future of Jobs Report* (2020) oraz *Future of Skills. Employment in 2030* (2020), niezbędne są również umiejętności reagowania na zmiany i przypadkowe zdarzenia, strategiczne myślenie, kreatywność i in. (por. Jagielska, 2023). W literaturze przedmiotu odnoszącej się do zarządzania i przywództwa można znaleźć stwierdzenie, że obecnie żyjemy w świecie VUCA. Jest to akronim pochodzący od angielskich słów *volatility* (zmienność), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność), *ambiguity* (niejednoznaczność) (Casey, 2014; Horney, Pasmore, O'Shea, 2010; Bennet, Lemoine, 2010). Został on wprowadzony przez przywódców wojskowych w celu opisanego zmian wywołanych końcem zimnej wojny (Kellerman, Seligman, 2023). Każdy z 4 wymiarów VUCA można odpowiednio scharakteryzować. *Zmienność* (*volatility*) odnosi się do trudności z przewidywaniem przyszłych wydarzeń i ich tempa rozwoju (Świątek, 2020). Zmiany, których doświadczamy, przebiegają w sposób chaotyczny, co uniemożliwia przewidywanie trendów, czy też wzorców postępowania (Marciniak, 2021). Zmienność przejawia się m.in. w powszechnej cyfryzacji rynku pracy, pojawianiu się przypadkowych zdarzeń (tj. pandemia COVID-19, wojna na Ukrainie, konflikty zbrojne na Bliskim Wschodzie), które przyczyniają się do odwracania i zmian w trendach. Zmienny świat jest światem niestabilnym, nieprzewidywalnym. W takim świecie, posiadając odpowiednią ilość danych, nie jesteśmy w stanie nic przewidzieć (Świątek, 2020, s. 60). Włodimierz Świątek twierdzi, że: „odpowiedzią na zmienność świata VUCA jest jej zwinność (*agility*) i elastyczność (*flexibility*), które są efektem otwartego i szerokiego spojrzenia oraz luźnego rozłożenia zasobów, gotowych do użycia najszybciej jak tylko się da” (Świątek, 2020, s. 60). W świecie VUCA ważna jest zatem elastyczność lidera i zespołu, którzy powinni widzieć zmiany, które zachodzą w świecie i szybko na nie reagować, dostrzegać możliwości i być otwartym na zachodzące zmiany. Kolejną cechą świata VUCA jest niepewność (*uncertainty*). To świat, w którym doświadczenia z przeszłości nie mają odzwierciedlenia w przyszłości. Nie da się na podstawie przeszłych doświadczeń stworzyć idealnego rozwiązania, gdyż w świecie niepewności VUCA pojawiają się ciągle nowe wyjątki od reguł (Marciniak, 2021). Światem VUCA nie rządzą reguły, ale liczne odstępstwa od nich i przypadkowość. Odpowiedzią na niepewność świata VUCA jest umiejętność zmiany perspektywy, dystansowania się od przeszłych zdarzeń, otwartość na nowe interpretacje, szybko, kreatywną i niestandardową interpretację danych (Świątek, 2020). Kolejną cechą VUCA jest złożoność (*complexity*). Żyjemy w coraz bardziej złożonym świecie, w którym mamy do czynienia nie tylko z różnymi zjawiskami, ale również m.in. z coraz większym przyrostem wiedzy i danych. Nie jesteśmy w stanie przetworzyć ich wszystkich. Jest

to świat BigData, na który trzeba spojrzeć jak na układ złożony, zmienić perspektywę jego postrzegania. Ustalenie związków przyczynowo-skutkowych dla pojedynczych elementów tego układu niekoniecznie pozwoli rozwiązać problemy, które wynikają ze złożoności (Świątek, 2020). Ostatnią cechą VUCA jest niejednoznaczność (*ambiguity*), która „informuje nas o tym, że wyjaśnianie świata tylko z perspektywy rozumu i logiki nie wystarcza, a bazowanie na wcześniejszych doświadczeniach nie przekłada się na efektywne planowanie” (Świątek, 2020, s. 62). Postęp technologiczny oraz występowanie przypadkowych zdarzeń sprawia, że żyjemy w świecie, który wcześniej nie istniał. Dynamika zmienności świata VUCA sprawia, że każdy dzień jest nową rzeczywistością. Pojawiają się nowe informacje, nowe urządzenia, nowe zdarzenia, które tworzą nowy świat. W tym świecie potrzebujemy nowego spojrzenia na rzeczywistość, otwartości na to, czego doświadczamy. Świat VUCA to świat przypadkowości, świat rzeczywistości której nie da się wpasować w znane nam ramy (Świątek, 2020). Ryzykiem w tym świecie jest błędne odczytywanie sygnałów z otoczenia, niejednoznaczność i mnogość znaczeń i brak doświadczeń (Marciniak, 2021). W tym świecie potrzebni są wizjonerzy, kreatorzy zmian, osoby z wizją, które nie boją się zmienności, złożoności, niejednoznaczności i niepewności. Potrzebni nam są zatem liderzy, którzy rozumieją świat VUCA. Takich liderów możemy odszukać w przedstawicielach pokolenia Z. W literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania dotyczące charakterystyki pokolenia Z, zwanego również pokoleniem „C” (od słów: *connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking*), eGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives, Gen Next, Post Gen, iGen (za: Gajda, 2020, por. Jagielska, 2023). Umowne są też granice dat urodzenia pokolenia Z. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że są to osoby urodzone pomiędzy 1995 a 2010 rokiem. Jest to pokolenie, które nie zna świata bez nowoczesnych technologii. Są pokoleniem on-line, ciągle dostępnym w sieci. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jest to pokolenie pragmatyczne, nastawione na dialog, tworzenie sieci społecznych, mające tendencję do współpracy (Dąbrowska-Prokopowska, Nowacki, 2020). Przedstawiciele tego pokolenia lubią się wyróżniać. W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia, że jest to pokolenie, którego podstawowym elementem tożsamości jest „bycie lepszym od innych”, konieczność odróżniania się od mas (Dąbrowska-Prokopowska, Nowacki, 2020). To wyróżnianie się można zauważyć w aktywnościach, które podejmują. Przedstawiciele tego pokolenia są kreatywni i innowacyjni. Analiza wyników konkursów organizowanych przez magazyn „Forbes Polska” „30 przed 30” (konkurs organizowany jest w Polsce od 2017 r.) oraz „25 przed 25” organizowanego we współpracy z firmą McKinsey & Company (od 2018 roku) wskazuje na dużą kreatywność, zaangażowanie i podążanie za zmianami przez młode pokolenia. Angażują się oni w tworzenie innowacji. Kapituły konkursów poszukują liderów biznesu (przedsiębiorców, inwestorów, innowatorów, ekonomistów itp.). W przypadku konkursu 25 przed 25 nagrody przyznawane są w następujących kategoriach: biznes, działalność społeczna i zrównoważony rozwój, nauka, nowe technologie, pozytywny wpływ. Do konkursu zgłaszają się setki kandydatów, spo-

śród których wyłaniani są finaliści i finalistki, a z nich laureaci. Listy laureatów obydwu konkursów dostępne są na stronach magazynu „Forbes” (<https://www.forbes.pl/>). Warto również zauważyć, że na światowej liście magazynu „Forbes” znalazł się w 2022 roku również przedstawiciel z Polski: Iga Świątek (21 lat) – liderka światowego rankingu WTA, Wiktoria Wójcik (26 lat), gamerka, przedsiębiorczyni i współzałożycielka inStreamly, Mateusz Balcerek (25 lat), szef marketingu we współtworzonym przez siebie startupie Debbie, który pomaga zapożyczonym osobom wyjść z zakłętego koła długów, Hugo Chróst (21 lat), założycie startupu Sloveded, który pracuje nad stworzeniem algorytmów pozwalających na zdiagnozowanie choroby Parkinsona jeszcze przed wystąpieniem pierwszych objawów (<https://www.forbes.pl/rankingi/swiatek-balcerek-wojcik-chrost-czworo-polakow-laureatami-listy-forbes-30-under-30/3q8qb9s>). Można stwierdzić, że laureaci konkursów mają imponujące osiągnięcia i doskonale radzą sobie w świecie VUCA. Przedstawiciele pokolenia Z tworzą nowe pokolenie liderów, wizjonerów, odpowiadają na wyzwania współczesnych czasów. Stają się przywódcami wyznaczającymi nowe trendy. Analiza wyników konkursów organizowanych przez magazyn „Forbes” oraz innych programów dedykowanych młodemu pokoleniu Z wskazuje na rosnący udział kobiet lidererek projektów. W artykule zwróć uwagę na konkurs „Zwolnieni z Teorii”. Pierwsza edycja konkursu ruszyła w roku szkolnym 2014/2015. Stworzenie przez Fundację Zwolnieni z Teorii (dawniej Social Wolves) platformy „Zwolnieni z Teorii” było odpowiedzią na brak u młodych ludzi odpowiednich kompetencji przy wchodzeniu na rynek pracy (np. budowanie zespołów, praca w zespole, skuteczna komunikacja, opracowywanie strategii itp.). W ramach konkursu młodzi ludzie zakładają i realizują projekty społeczne. Dzięki temu, mogą rozwijać kompetencje niezbędne do odnalezienia się na rynku pracy. Z roku na rok liczba uczestników oraz realizowanych projektów jest coraz większa. Najlepsze projekty trafiają do finału, natomiast laureaci otrzymują Złote Wilki. Warto podkreślić, że na liście magazynu „Forbes” 25 przed 25 znaleźli się laureaci konkursu Zwolnieni z Teorii. Więcej informacji o konkursie można znaleźć na stronie Fundacji (<https://zwolnienizteorii.pl/>). Warty podkreślenia jest również fakt, że według Fundacji Zwolnieni z Teorii rośnie liczba aktywnych społecznie kobiet pokolenia Z. W tegorocznej edycji konkursu aż 66 proc. uczestników największej olimpiady projektów społecznych dla młodzieży w Polsce stanowiły kobiety. Przegląd wybranych projektów można znaleźć na stronie Fundacji. Projekty realizowane w ramach konkursów są bardzo ciekawe, dotyczą edukacji, szkoleń, doradztwa zawodowego, rozwijania kreatywności oraz wspierają dobrostan psychiczny młodych. Różnorodność projektów wskazuje na dużą kreatywność liderów i lidererek projektów. Pokolenie Z tworzy nowe pokolenie liderów – osób o określonych cechach, które potrafią zaangażować w działania młodych ludzi. Są to osoby o cechach przywódczych, które nie boją się podejmować ryzyka i kreują nowe trendy społeczne i gospodarcze.

W literaturze przedmiotu przywództwo potocznie oznacza przewodzenie, kierowanie kimś lub czymś lub grupą osób (Przywództwo, Słownik Języka Polskiego PWN).

Istnieje bardzo wiele definicji przywództwa. James A.F. Stoner, Edward Freeman i Daniel R. Gilbert Jr definiują przywództwo (*leadership*) jako proces kierowania i wpływania na działalność członków grup lub całej organizacji związaną z wykonywaniem działań, a przewodzenie (*leading*) jako proces kierowania działaniami członków grupy lub całej organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2011, s. 20). Zgodnie z tą koncepcją przywództwo jest procesem kierowania i wpływania na innych. Według Rona Ashkenasa i Brook Manville (2019, s. 12) przywództwo to „wywieranie znaczącego pozytywnego wpływu przez budowanie organizacji osób współdziałających na rzecz wspólnego celu”. Robert House, Mansour Javidan i Peter Dorfman (2001) wskazują, że przywództwo to „zdolność jednostki do wywierania wpływu, motywowania i umożliwienia innym przyczyniania się do skuteczności i sukcesu organizacji, których są członkami”. Według Daniela Golemana (1997) „przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu”. Armstrong twierdzi, że „przywództwo występuje tam, gdzie istnieje cel do zrealizowania lub zadanie do wykonania i tam, gdzie więcej niż jedna osoba jest potrzebna, aby to wykonać. (...) Polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat (Armstrong 1997, za: Baczar, 2021, s. 13). Według Petera A. Scheina i Edgara H. Scheina „przywództwo to pragnienie zrobienia czegoś nowego i lepszego i zmotywowanie innych do podążania w tym samym kierunku. (...) Zarówno słowo *nowszy*, jak i *lepszy* przypominają nam, że przywództwo zawsze odnosi się do określonego zadania, które da się udoskonalić oraz do określonej grupy, której wartości i kultura z czasem zdeterminują, czym konkretnie jest *lepsze*” (Schein, Schein, 2018, s. 2, za: Baczar, 2021, s. 15). Zdaniem Jo Owena „przywództwo to sztuka doprowadzania ludzi tam, dokąd sami by nie doszli” (Owen, 2003, za: Kołodziej 2018, s. 38). Analiza pojęcia przywództwa prowadzi do wniosków, że odnosi się ono do wywierania wpływu na ludzi, kierowania działaniami jednostek, umiejętność inspirowania, angażowania ludzi do działania, kreatywności. Przywództwo może być traktowane jako proces polegający na wykorzystaniu wpływu w celu osiągnięcia celów, motywowania do działania. Może być też traktowane jako właściwość, czyli zestaw cech, które są przypisywane jednostkom postrzeganym jako liderzy/przywódcy (por. Kania, 2015). W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji lidera/przywódcy. Analiza definicji wskazuje na pewne cechy charakteryzujące lidera. Zalicza się do nich: pewność siebie, wysoki poziom energii i odporności na stres, odpowiedzialność, a także umiejętność oddziaływania na zachowania innych bez konieczności korzystania ze środków przymusu (Karna, Knap-Stefaniuk, 2019, s. 55). Osoba będąca liderem jest podziwiana i szanowana, ukierunkowana na cele. Lider osiąga swoją pozycję dzięki zdolności wywierania wpływu na innych i odgrywaniu roli siły przewodniej (tamże). Krzysztof Obłój do cech lidera zalicza: pewność siebie, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, takt i talenty dyplomatyczne oraz sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania (za: Karna, Knap-Stefaniuk, 2019, s. 56). Według Eugeniusza Michalskiego lidera/przywódcę cechują: (1) inteligencja, która pomaga zrozumieć złożoność i rozwiązywać problemy, (2) wiedza i doświadczenie umożliwiające pod-

jęcie dobrych decyzji oraz sposobu sprawnego i skutecznego działania, (3) dominacja pomagająca wpłynąć na podwładnych, aby osiągnęli cele przedsiębiorstwa, (4) wiara w siebie przyczyniająca się do efektywnego wpływania na podwładnych i do kontynuowania wysiłków, gdy napotka przeszkody i trudności, (5) wysoki poziom energii pomagający w radzeniu sobie z wieloma wyzwaniami, (6) tolerancja stresu, która pomaga w uporaniu się z niepewnością i podejmowaniem trudnych decyzji, (7) prawość i uczciwość, która pomaga zachować się etycznie, zyskać zaufanie podwładnych oraz dodać pewności siebie, (8) dojrzałość pomagającą uniknąć działań pochopnych, panować nad odczuciami, ułatwia przyznanie się do błędu (Michalski, 2013, za: Baczar, 2021, s. 28). Można zatem stwierdzić, że bycie liderem/przywódcą to umiejętność kierowania ludźmi, wywierania wpływu, motywowania. Lider to osoba, która ma wizję zmian i wizję tę konsekwentnie realizuje włączając w swoje działania inne osoby. Bycie liderem to umiejętność przekonywania ludzi do działania na rzecz określonego celu. W niniejszym artykule zaprezentowane zostanie studium indywidualnego przypadku liderki projektu realizowanego w ramach konkursu „Zwolnieni z Teorii”. Celem jest wskazanie motywów młodych dorosłych do działania i realizacji określonych celów.

Założenia metodologiczne badań własnych

W realizowanym projekcie badawczym przedmiotem badań uczyniono liderki, przedstawicielki pokolenia Z. Celem badania było poznanie i określenie motywów podejmowania przez młodych dorosłych określonych działań z obszaru rozwoju i zarządzania własnymi zasobami, a także przywództwa i zarządzania zasobami osobowymi innych osób. Ponadto celem było również wyeksponowanie czynników wspierających liderów do podejmowania działań na rzecz rozwoju siebie i innych. Problem badawczy przyjął postać pytania: Jakie motywy kierują działaniami rozwojowymi i liderскими młodych dorosłych? oraz Jakie czynniki wspierające podtrzymują motywację i działanie młodych liderów?

Badanie zostało przeprowadzone w paradygmacie jakościowym. Wykorzystano metodę studium przypadku z pogłębionym wywiadem jakościowym. W literaturze przedmiotu istnieją liczne definicje studium przypadku, co wynika z uniwersalności metody i wykorzystywania jej w różnych dziedzinach i w różnych celach (Jaroszewska, 2020). W literaturze definiuje się ją jako „specyficzną procedurę badawczą, która zmierza do jednostkowej teorii zjawiska ogólnego” (Konarzewski, 2000, s. 79, za: Jaroszewska, 2020). Według Roberta Yina studium przypadku: (1) jest badaniem empirycznym, które zgłębia współczesne zjawisko („przypadek”) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste; (2) dotyczy technicznie rozpoznawalnej sytuacji, w której interesujących badacza zmiennych jest znacznie więcej niż punktów danych i dlatego czerpie dowody z wielu źródeł oraz potwierdza zbieżność danych metodą triangulacji, a podczas gromadzenia i analizy danych odwołuje się do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych” (Yin, 2015, s. 48–49, za: Jaroszewska,

2020, por. Mizerek, 2017). Według Helen Simons studium przypadku to metoda uwzględniająca „wiele perspektyw teoretycznych, pogłębioną eksploracją złożoności oraz unikatowości konkretnego projektu, polityki, instytucji programu lub systemu funkcjonującego w naturalnym kontekście „realnego życia” (*real life*)” (Simons, 2009, s. 21, za: Mizerek, 2017) z uwzględnieniem tego, że jest ona „strategią badawczą odwołującą się do danych empirycznych oraz dowodów naukowych gromadzonych z zastosowaniem wielu metod (Simons, 2009, s. 21, za: Mizerek, 2017). W prezentowanym w artykule badaniu przeprowadzono pogłębiony wywiad jakościowy z liderką jednego z projektów realizowanych w ramach konkursu „Zwolnieni z Teorii”.

Badana liderka ma 20 lat i jest studentką uczelni technicznej. Projekt w ramach konkursu „Zwolnieni z Teorii” realizowała jeszcze podczas nauki w liceum. Miała wówczas 17 lat. Sama uzyskała informację o konkursie (najpierw od znajomych z innych szkół, później sama zapoznała się z informacjami na stronie) i zgłosiła do niego swój zespół. Nie uzyskała żadnego wsparcia ze stron nauczycieli szkoły, do której uczęszczała. Nauczyciele nie byli zainteresowani motywowaniem uczniów do udziału w żadnych konkursach, nie uwzględnili w ocenie końcoworocznej z przedmiotu przedsiębiorczość mimo wysokich not osiągniętych w rankingu konkursu (7 pozycja projektu w Polsce). Badana od urodzenia mieszka i uczy się w Krakowie. Posiada liczne pasje i zainteresowania, które w umiejętny sposób przekłada na działania projektowe. Projekt, który realizowała, dotyczył kreatywnego robienia notatek i realizowany był w roku szkolnym 2020/2021. Celem projektu było nauczenie opracowywania kreatywnych notatek w celu efektywnego uczenia się. Projekt był realizowany wśród uczniów szkół podstawowych, średnich oraz wyższych (w Polsce i za granicą).

Z uwagi na wybraną metodę badawczą wyników otrzymanych badań nie można generalizować.

Motywy działania i rozwoju liderki z pokolenia Z w świetle wyników badań

Przeprowadzony wywiad miał na celu uzyskanie wiedzy na temat motywacji do działania, czynników wspierających motywację i rozwój oraz cech i predyspozycji osobowych, które pozwalają młodym ludziom rozwijać się, budować zespoły i realizować projekty. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione najistotniejsze aspekty w tym zakresie oraz wskazane główne obszary kategorii i subkategorii wyłaniające się z przeprowadzanych analiz. *Motywacja do rozwoju i realizacji projektu*. W przypadku badanej do czynników wewnętrznych motywujących do działania w ramach projektu można zaliczyć: chęć zrobienia czegoś kreatywnego, rozwój osobisty, zdobycie nowych doświadczeń, chęć podjęcia nowego wyzwania (jak twierdzi respondentka: „Chyba po prostu lubię podejmować nowe wyzwania. Dla mnie to taki trochę skok w nieznaną, tam gdzie jeszcze nikt nie dotarł”). Są to czynniki motywacji wewnętrznej. Do realizacji zadania motywowała ją rodzina – od niej też uzyskała największe wsparcie. Motywacja zewnętrzna, która również

pojawiła się u liderki na etapie konceptualizacji projektu, była też bardzo istotna. Czynniki zewnętrznymi, które przyczyniły się do jego opracowania, były: nudne lekcje podczas zdalnych zajęć (a raczej ich brak i konieczność sporządzania notatek z lekcji przerabianych samodzielnie w domu), osłabiona koncentracja podczas lekcji zdalnych, monotonia zajęć, ponadto była to chęć zdobycia nagrody („Złotego Wilka”). Kolejną kategorią jest *kreatywność*. Czynniki te dotyczą w głównej mierze konceptualizacji projektu i jego założeń, poszukiwania nowych rozwiązań, znalezienia najlepszej strategii działania, realizacji celu i osiągnięcia sukcesu, robienia czegoś innowacyjnego. Koncepcja projektu zrodziła się z chęci rozwoju osobistego, wykorzystania swojego talentu i umiejętności technologicznych do stworzenia czegoś nowego. Kolejny czynnik to *umiejętności analityczne i konceptualizacja strategii*. Dotyczy to również etapu konceptualizacji projektu. Liderka musiała wykazać się umiejętnością analizy danych, sprawdzania informacji dotyczących realizacji podobnych projektów, wyboru najlepszej strategii dotarcia z projektem do jak najliczniejszej grupy odbiorców. Kolejną kategorią jest *refleksyjność, szybka reakcja na zachodzące zmiany, umiejętność wykorzystania przypadkowych zdarzeń*. Pomimo trudności, jakie stworzyła pandemia COVID-19, stała się ona również przyczyną podjęcia dodatkowych wyzwań. To przypadkowe zdarzenie pokazało, że można tworzyć projekty w obszarze edukacji, które sprawią, że stanie się ona ciekawa i bardziej przyjazna dla uczniów. Chęć *rozwiązania problemu związanego z efektywną edukacją* to kolejna kategoria tak jak *dostarczanie innowacyjnych rozwiązań*, które są warunkiem koniecznym tworzenia innowacji. Jak twierdzi badana: „Naszym projektem chcieliśmy pokazać jak tworzyć ciekawe notatki. Prowadziliśmy warsztaty w szkołach podstawowych, liceach i na uczelniach. Ciekawie było oglądać osoby, które z początku uważały, że nie umieją rysować, a pod koniec warsztatów tworzyły prawdziwe dzieła sztuki”. Kolejna kategoria to *umiejętność budowania zespołu*. Jak twierdzi badana, było to jedno z trudniejszych zadań z uwagi na czas pandemii i brak możliwości spotkania się w przestrzeni rzeczywistej i przekazania informacji szerszej grupie zainteresowanych udziałem w zespole projektowym. Był to czas, kiedy przebywanie w przestrzeni wirtualnej było przymusowe i każda kolejna aktywność w sieci była dla wielu osób dużym obciążeniem. Zespół udało się stworzyć i zrealizować z sukcesem projekt w Polsce i na świecie. Kolejny czynnik to *pragnienie rozwoju i nastawienie na rozwój*. Projekt pozwolił badanej zdobyć nowe kompetencje z zakresu komunikacji, budowania i zarządzania zespołami i asertywności. Jak twierdzi badana, zarządzanie zespołem to bardzo trudne zadanie. Trzeba bardzo precyzyjnie wysyłać komunikaty i konsekwentnie wymagać realizacji podjętych zadań. Projekt na pewno nauczył ją asertywności. Jak twierdzi: „dzięki liderowaniu i realizacji projektu nauczyłam się być bardziej asertywna – jeżeli ktoś do czegoś się zobowiązuje to mam prawo wymagać, aby dotrzymał słowa, zamiast wykonać pracę za niego «bo jest szybciej»”. Praca z zespołem to *umiejętność zarządzania talentami* poszczególnych osób i wykorzystania w pracy ich mocnych stron. Ponadto badana podniosła kompetencje w zakresie negocjacji. Zdobyła je negocjując z partnerami projektu warunki wsparcia finansowego (pozyskała czterech

partnerów – prezesi przedsiębiorstw z Polski południowej byli sponsorami nagród finansowych i rzeczowych oraz partycypowali w kosztach wynikających z realizacji projektu). Podniosła też kompetencje w zakresie *przedsiębiorczości*. Realizacja projektu to umiejętność *skonceptualizowania pomysłu na biznes*, pozyskania partnerów do projektu (szkoły, uniwersytety w Polsce i za granicą), sponsorów (firm z sektora prywatnego), zbudowania zespołu, dokładnego opracowania budżetu niezbędnego do realizacji, a także umiejętność zarządzania projektem, jego realizatorami i odbiorcami oraz ewaluacji zrealizowanych zadań. Z uwagi na rodzaj projektu – prowadzenie warsztatów, prezentacja materiałów szkoleniowych – badana podniosła również swoje kompetencje związane z wystąpieniami publicznymi. Ważnym elementem było również podniesienie kompetencji językowych – warsztaty były realizowane w skali międzynarodowej na kilku uniwersytetach kształcących nauczycieli w Europie. Warsztaty prowadzone były w języku angielskim dla studentów i kadry akademickiej. Badana mówi: „Poznałam wiele kreatywnych osób w różnym wieku, prowadziłam warsztaty, pozyskiwałam partnerów oraz docierałam do nowych zainteresowanych dzięki profilom w mediach społecznościowych”. Innym czynnikiem pomagającym w realizacji projektu są *cechy charakteru, predyspozycje osobowe i dobre samopoznanie*. Jak twierdzi badana: „Jeśli chcę, to potrafię być bardzo uparta. Podjęłam się zadania i nie chciałam go porzucić przed zakończeniem. Do tego kreatywność, pomysłowość, przedsiębiorczość, wytrwałość i samodyscyplina, otwartość na ludzi i nowe wyzwania, a także ciekawość tego, co nowe i nieznanne”. Niewątpliwie upór w dążeniu do celu przyczynił się do zrealizowania projektu z sukcesem. Badana nie uzyskała żadnego wsparcia ze szkoły. Żaden nauczyciel nie był zainteresowany pomocą i zamiast motywować do działania, nauczyciele pytali po co badana chce podejmować to wyzwanie. Kolejnym wyzwaniem i trudnością, która pokonała, były niektóre zachowania członków zespołu. Jak twierdzi respondentka: „Zespół składał się z osób, które już znałam i czułam, że ich wkład będzie cenny przy realizacji projektu. Niestety większość osób skupiła się na otrzymaniu zaszczytnych tytułów niż na wspólnej pracy i dążeniu do celu. Dlatego musiałam wiele się nauczyć, żeby pokonać trudności wynikające z cech i motywacji osób z zespołu. Głównie nauczyłam się rozmawiać, motywować, dyscyplinować i kierować osobami, aby stały się odpowiedzialne za swoje decyzje, wybory i zadania wspólne oraz wspólny cel”. Pomimo trudności, wymagających pokonania, projekt został zrealizowany z sukcesem. Na pewno cechą, która pomogła badanej zrealizować projekt, było *pozytywne nastawienie i wiara we własne możliwości, znajomość siebie i swojego potencjału*. Kolejna umiejętność to *krytyczne myślenie i refleksyjność*: „Dzięki projektowi zdobyłam wiele cennych doświadczeń. Nauczałam się też wyciągać wnioski z działań. Przeanalizowałam projekt i jego realizację krok po kroku. Dzięki temu wiedziałam w jaki sposób zarządzać zespołem w czasie, kiedy byłam przewodniczącą szkoły. Doświadczenia z realizacji projektu umożliwiło mi realizację wielu ciekawych inicjatyw w szkole. Sukces był tak wielki, że uzyskałam nawet specjalne stypendium za wybitne osiągnięcia w zakresie działań na rzecz rozwoju społeczności uczniowskiej szkoły”.

Podczas realizacji projektu badana napotkała również na trudności. Jak twierdzi: „gdyby nie było trudności i niewielkich porażek, nie byłoby sukcesu. Pojawiające się trudności sprawiły, że stałam się bardziej elastyczna i dopasowałam realizację projektu do istniejących warunków”. Trudnością było też utrzymanie motywacji, co wynikało też z trudnej sytuacji wywołanej pandemią (nadmiar obowiązków w szkole i realizacja projektu). Niełatwe było również: „pamiętanie o wszystkich szczegółach i terminach ich realizacji. Była to moja pierwsza tak poważna praca w zespole i na początku nie do końca wiedziałam jak powinnam się zachować jako liderka”. Zatem *uczenie się z porażek, szukanie wyjścia z sytuacji trudnych, wyszukiwanie mocnych stron w doświadczanych trudnościach*, zdecydowało o osiągnięciu sukcesu. Jak twierdzi badana, ten projekt to była fajna przygoda w jej życiu. Już w liceum dowiedziała się, gdzie poszukiwać informacji o konkursach, a dzięki temu o stypendiach, programach mentoringowych. Nauczyła się pisać projekty i zarządzać nimi, a także pozyskiwać partnerów i sponsorów do projektów oraz poszukiwać różnych źródeł finansowania projektów. Rozbudziła w sobie jeszcze większą ciekawość świata, dzięki czemu teraz wie, jak poszukiwać nowych rozwiązań w tak bardzo złożonym świecie w jakim żyjemy. Badana podkreśla, że dużym wsparciem dla niej była rodzina, która motywowała ją do działania, pokazywała jej mocne strony, wybitne cechy i dodawała wiary w realizację celów i marzeń, dzięki zasobom, które posiada. Największym demotywatorem był brak zainteresowania ze stron szkoły.

Podsumowania i wnioski

Analiza badanego przypadku wskazuje na to, że liderem można być od najmłodszych lat, a swój talent przełożyć na budowanie zespołów i realizację projektów mających na celu rozwiązywać problemy społeczne, ekologiczne, edukacyjne itp.

W przypadku badanej czynnikami motywującymi były czynniki motywacji wewnętrznej: pragnienie zmian, chęć podniesienia koncentracji, potrzeba zrobienia czegoś kreatywnego, potrzeba rozwoju osobistego, chęć realizacji nowych wyzwań, zdobywania nowych doświadczeń, chęć rozwiązania problemu związanego z efektywną edukacją, potrzeba tworzenia innowacyjnych rozwiązań, oraz czynniki motywacji zewnętrznej: chęć zdobycia nagrody, nudne i monotonne lekcje zdalne, problemy z koncentracją na lekcjach zdalnych. Czynniki motywacyjne wzmacniane były cechami, wśród których należy wymienić refleksyjność, nastawienie na rozwój, upór w dążeniu do celu, wytrwałość, samodyscyplinę, ciekawość, otwartość na nowe wyzwania, a także umiejętności i kompetencje bazowe (tj. kreatywność, umiejętność krytycznego myślenia, refleksyjność, myślenie strategiczne, umiejętności analityczne i konceptualizacja strategii, szybka reakcja na zachodzące zmiany, umiejętność wykorzystania przypadkowych zdarzeń) oraz rozwijanymi w trakcie realizacji: umiejętność budowania i zarządzania zespołem, umiejętności negocjacji, komunikacji, umiejętność zarządzania talentami w zespole oraz znajomość siebie i potencjału. Do ważnego czynnika wspierającego zaliczyć należy rodzinę, która

motywowała badaną do działania, wspierała ją w trudnych chwilach i wierzyła w jej sukces. Wymienione czynniki zadecydowały o sukcesie młodej liderki.

Cechami liderów są nie tylko te wskazane w literaturze, ale również cechy, które są niezbędne w świecie VUCA. Zaliczyć do nich należy kreatywność, umiejętność wykorzystania przypadkowych zdarzeń, analityczne myślenie, ale równie ciekawość świata, wytrwałość, sumiennosc, pozytywne nastawienie, samodyscyplina. Świat ulega ciągłym, przyspieszającym zmianom i w tych zmianach trzeba się nauczyć generować nowe pomysły, będące odpowiedzią na najbardziej palące problemy. Warto byłoby, żeby młodzi uzyskiwali w szkole odpowiednie wsparcie. W analizowanym przypadku szkoła była tylko pośrednikiem w przekazywaniu podstawy programowej. Wspierała osoby odtwórcze. Osoby kreatywne burzyły spokój prac nauczycieli, bo musieli robić coś więcej. W świecie VUCA praca w zespołach projektowych, zarządzanie talentami to podstawy funkcjonowania – żeby stworzyć innowację, potrzebujemy zespołu specjalistów z różnych dziedzin i o różnych talentach. Może warto wreszcie „odczarować” szkołę z nudy i pokazać, że edukacja może być ciekawa, a szkoła może wykształcić młodych ludzi o odpowiednich kompetencjach przyszłości.

Bibliografia

1. Armstrong M (1997). *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa.
2. Ashkenas R. Manville B. (2019). *Harvard Business Review. Podręcznik lidera*. Poznań.
3. Baczar P. (2021). *Dowodzenie działaniami specjalnymi*. Warszawa.
4. Bennet H., Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 1/2.
5. Casey G.W. (2014). Leading in a 'VUCA' world: Volatility. uncertainty. chaos. ambiguity. *Fortune*, 169(5), 75–76. PMID:25181802 CAST.
6. Dąbrowska-Prokopowska E., Nowacki G. (2020). Młodzi, gniewni i zagubieni, czyli o aktywności politycznej pokolenia Z we współczesnej Polsce. *Kwartalnik Trzeci Sektor*, 51–52(3–4), 64–79.
7. Gajda K.A. (2020). *Nowe pokolenie*. W: M. Kopka-Piątek, I. Reichardt (red.), *Czy kobiety uratują świat? Feministyczna polityka zagraniczna*. Fundacja im. Heinricha Bölla w Warszawie, Warszawa, s. 69–83.
8. Goleman D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań.
9. Horney N., Pasmore, B., O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4).
10. House R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), s. 489–505.
11. Jaroszevska A. (2020). Studium przypadku w badaniach glottodydaktycznych. *Neofilolog*, (54/2), 245–268. <https://doi.org/10.14746/n.2020.54.2.4>
12. Kania S. (2015). Przywódca jako kreator zmian w organizacji. *Management Forum*, 2(3), 38–43.
13. Karaszewski R., Drewniak R., Skrzypczyńska K. (2019). *Ewolucja przywództwa*. Toruń.
14. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2019). Przywództwo w środowisku wielokulturowym. *Humanizacja pracy* 1(295), 53–66.
15. Kellerman G.R., Seligman M. (2023). *Umst jutra*. Warszawa.

16. Kołodziej A. (2018). *Przywództwo*. W: G. Biesok, J. Wyród-Wróbel (red.), *Człowiek w organizacji*, Warszawa.
17. Leon J., Frąckiewicz J. (2000). *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*. Warszawa.
18. Marciniak Z. (2021). Istota współczesnego pojmowania bezpieczeństwa w świecie VUCA. W: D. Kaźmierczak, J. Ropski, O. Wasiuta, W. Zakrzewski (red.), *Edukacja w świecie VUCA. Charakterystyka środowiska bezpieczeństwa*, 33–48. Kraków: Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner.
19. Michalski E. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Warszawa.
20. Mizerek H. (2017). Studium przypadku w badaniach nad edukacją. Istota i paleta zastosowań. *Przegląd Pedagogiczny* 1, 9–22.
21. Owen J. (2003). *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*. Warszawa.
22. Schein E.H., Schein P.A. (2018). *Humble Leadership*. Warszawa.
23. Simons H. (2009). *Case Study Research in Practice*. London and New York: Sage Publications, Inc.
24. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa.
25. Świątek W. (2020). *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
26. Yin R. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications. New York.

dr Katarzyna JAGIELSKA

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e-mail: katarzyna.jagielska@up.krakow.pl