



Przywódca Przyszłości: Jak zmieni się rola lidera w erze sztucznej inteligencji?

Czerwiec 2024

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY Academy
of Business

30
YEARS

The background of the slide is an abstract composition of various geometric shapes, primarily triangles and rectangles, in shades of brown, tan, and cream. These shapes are layered and overlap, creating a sense of depth and complexity. The overall effect is reminiscent of a modern architectural design or a collage of organic forms.

Spis treści

01

Wstęp



Wstęp

Szanowni Państwo,

W obliczu szybko postępujących zmian technologicznych, coraz większego znaczenia sztucznej inteligencji oraz nieustannie ewoluującego środowiska pracy, rola przywództwa ewoluuje, napotykając na nowe wyzwania i odkrywając świeże możliwości. W EY Academy of Business, z zaangażowaniem podchodzimy do analizowania i dyskusowania aktualnych trendów i wyzwań, aby jeszcze efektywniej wspierać ekspertów, menedżerów, liderów oraz ich organizacje w rozwoju kompetencji niezbędnych do odnoszenia sukcesów w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Dziś z wielką przyjemnością przedstawiam Państwu raport "Przywództwo przyszłości", który jest efektem wszechstronnego badania przeprowadzonego we współpracy z Uniwersytetem Łódzkim. Nasz zespół ekspertów, wspólnie z wybitnymi akademikami, dokonał analizy opinii liderów i liderów na temat kluczowych kompetencji i technologii, które kształtują skuteczne przywództwo w nadchodzących latach.

W raporcie znajdą Państwo nie tylko przemyslenia na temat integracji sztucznej inteligencji z codzienną pracą i jej wpływu na rynek pracy, ale również wnikliwe rozważania na temat kompetencji miękkich i twardych, które uznawane są za niezbędne dla skutecznego przywództwa. Poruszamy kwestie zadań, które możemy powierzyć sztucznej inteligencji, a także tych, które preferujemy zachować dla ludzkiego umysłu.

Analizujemy także, jakie unikalne zalety posiada człowiek w porównaniu z technologią i odwrotnie, jakie wyzwania mogą pojawić się przy budowaniu zespołów wykorzystujących potencjał ludzi i maszyn, oraz jakie pierwsze kroki mogą podjąć liderzy, aby efektywnie integrować te dwa światy.

Raport bada również, w jakich obszarach już wykorzystujemy sztuczną inteligencję i jak transformacja cyfrowa wpływa na nasze samopoczucie. Rozważamy zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty rewolucji cyfrowej i jej wpływu na nasze życie zawodowe i osobiste.

Nie zabrakło również w raporcie komentarzy ekspertów z EY Academy of Business oraz Uniwersytetu Łódzkiego, którzy dzielą się swoimi przemysleniami na temat wyników badania. Wnioski z raportu mogą zaskoczyć i zainspirować do głębszej refleksji nad rolą lidera w świecie, gdzie granice między człowiekiem a technologią stają się coraz bardziej płynne.

Mam nadzieję, że raport ten stanie się cennym źródłem wiedzy i inspiracji dla wszystkich zainteresowanych kształtowaniem przywództwa w nowej erze cyfrowej. Serdecznie zachęcam do lektury i dołączenia do debaty o przyszłości pracy i przywództwa.



Krzysztof Witkowski
Partner,
EY Academy of Business

Wstęp

Działalność małych i średnich firm jeszcze dekadę temu opierała się na tradycyjnym modelu biznesowym, a nowe technologie były traktowane z nieufnością. Komputer był wykorzystywany głównie do pisania dokumentów i przeglądania Internetu, a telefon komórkowy służył wyłącznie do dzwonienia i wysyłania SMS-ów. Naszym punktem odniesienia i rozumienia świata były media masowe, znajomi z bliskiego otoczenia, przyjaciele i rodzina.

Nagle, w ciągu zaledwie kilku lat, świat biznesu zaczął się zmieniać w zawrotnym tempie. Konkurenci zaczęli wykorzystywać media społecznościowe do promocji i budowania relacji z klientami. Nastąpił dynamiczny rozwój chatbotów i voicebotów, wirtualnych influencerów oraz algorytmów, które rekomendują nam produkty, często zamykając przy tym w bańkach informacyjnych. Pojawiły się aplikacje mobilne, które zrewolucjonizowały sposób prowadzenia biznesu. Chmura obliczeniowa stała się powszechna, umożliwiając przechowywanie i udostępnianie danych w czasie rzeczywistym.

Chociaż początkowo te zmiany były lekceważone to szybko stało się jasne, że ignorowanie ich może być zgubne dla firmy – niezależnie od jej wielkości. W drugiej połowie dekady, kolejne rewolucyjne trendy zaczęły kształtować krajobraz biznesowy. Big Data i analityka danych stały się kluczowe dla podejmowania trafnych decyzji. Jednocześnie zaczęto gromadzić i analizować

ogromne ilości danych o zachowaniach i preferencjach klientów, co pozwoliło lepiej dostosować ofertę i strategię marketingową do wymagań rynku. Sztuczna inteligencja (AI) i uczenie maszynowe zaczęły odgrywać coraz większą rolę w praktycznie każdej branży. Obecnie powszechnym są systemy AI do automatyzacji procesów, takich jak obsługa klienta, personalizacja ofert i optymalizacja łańcucha dostaw. Generatywna sztuczna inteligencja jest zaś w stanie tworzyć teksty i obrazy – wykonuje zatem czynności, które jeszcze niedawno były zarezerwowane jedynie dla ludzkiej kreatywności.

Dynamika zmian sprawia, że coraz częściej pracownicy i liderzy zadają sobie pytanie o stabilność swojego zatrudnienia oraz bardziej filozoficznie – o cel egzystencji. Praca wirtualna, która upowszechniła się po pandemii COVID19 dała szansę aby więcej czasu spędzać poza biurem, a z drugiej strony zatamizowała społeczeństwo, rozluźniła więzi pracowników z pracodawcami i zwiększyła konkurencję o największe talenty. To jednak nie koniec zmian, które czeka świat w najbliższych latach.

Patrząc w przyszłość, eksperci przewidują, że w nadchodzącej dekadzie kluczowymi trendami będą Internet Rzeczy (IoT) i Wszechrzeczy (IoE), blockchain, metawersum, multimodalna sztuczna inteligencja i technologie kwantowe. Kluczowym stanie się umiejętność efektywnego tworzenia synergii między człowiekiem i maszyną oraz rozwijanie w firmach cobotyki.

Wszystkim tym zmianom towarzyszy niepewność. Jeszcze nigdy społeczeństwo nie mierzyło się z tak dynamicznymi zmianami, które dotyczą zarówno bogatych, jak i biednych, kobiet i mężczyzn, krajów rozwiniętych i rozwijających się. Konieczność dostosowywania się do nowych trendów, ciągłe zdobywanie nowych umiejętności, poszukiwanie sensu, budowanie własnej tożsamości na wartościach – to największe wyzwania w dobie Czwartej i Piątej Rewolucji Cyfrowej. Gdzie w tej dynamice odnajdują się liderzy i liderki? Jak widzą swoją przyszłość? Gdzie dostrzegają szanse, a gdzie zagrożenia płynące z adopcji innowacji technologicznych? Na te pytania odpowiada niniejszy raport przygotowany wspólnie przez zespół EY Business Academy, coachkę i trenerkę Małgorzatę Jakubicz oraz Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją działające przy Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Zapraszam do lektury, dzięki której każdy lider i każda liderka będą mogli zmierzyć się z kluczowymi pytaniami dotyczącymi ich najbliższej przyszłości.



Dr hab. Artur Modliński

Kierownik Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Wstęp

Anatomia pracy ewoluuje dzięki rozwojowi nauki i technologii, co zwiększa komfort i troskę o człowieka. Od wieków ten cel przyświecał wielkim odkrywcom i wizjonerom. Zgodnie z japońską koncepcją społeczeństwa 5.0, po etapach myślistwa, rolnictwa, przemysłu i informacji, wkraczamy w erę, gdzie postęp ekonomiczny i rozwiązania społeczne są równoważone przez integrację przestrzeni cyfrowej i rzeczywistej.

Nowa rzeczywistość zmienia dotychczasowe paradygmaty, wywołując stres określany przez futurologa Alvina Tofflera jako „szok przyszłości”. Szybkie zmiany technologiczne mogą prowadzić do dezorientacji i napięcia, co potwierdzają badania neurobiologiczne. Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji i przetwarzania języka naturalnego budzi obawy o utratę pracy, wpływając nie tylko na zadania fizyczne, ale także umysłowe. Strach przed zmianą jest naturalny, ale tylko obiektywne dane mogą przeciwdziałać dezinformacji.

Badania naukowe są kluczem do zrozumienia prawdy. Naszym celem jest dostarczenie przywódcom wiedzy, która pomoże im rozwijać kompetencje w dobie cyfrowej. Raport ma być praktycznym drogowskazem, analizującym wpływ nowych technologii na rolę przywódcy teraz i w przyszłości.

Raport ten jest szczególnie ważny, ponieważ stanowi kompendium wiedzy niezbędnej do zrozumienia, jak AI wpływa na różne aspekty przywództwa. Przedstawia również praktyczne wskazówki, jak przygotować się na nadchodzące zmiany. W obliczu szybko postępującej transformacji technologicznej, posiadanie rzetelnych i aktualnych informacji jest kluczowe dla podejmowania świadomych decyzji.

Jednym z głównych celów tego raportu jest również obalenie mitów i błędnych przekonań dotyczących AI. Wiele osób obawia się, że sztuczna inteligencja całkowicie zastąpi ludzką pracę. Chociaż pewne stanowiska mogą rzeczywiście ulec automatyzacji, AI również tworzy nowe możliwości i role, które wymagają ludzkiego zaangażowania. Nasze badanie pokazuje, że przy odpowiednim podejściu, AI może być cennym narzędziem wspierającym liderów, a nie zagrożeniem.

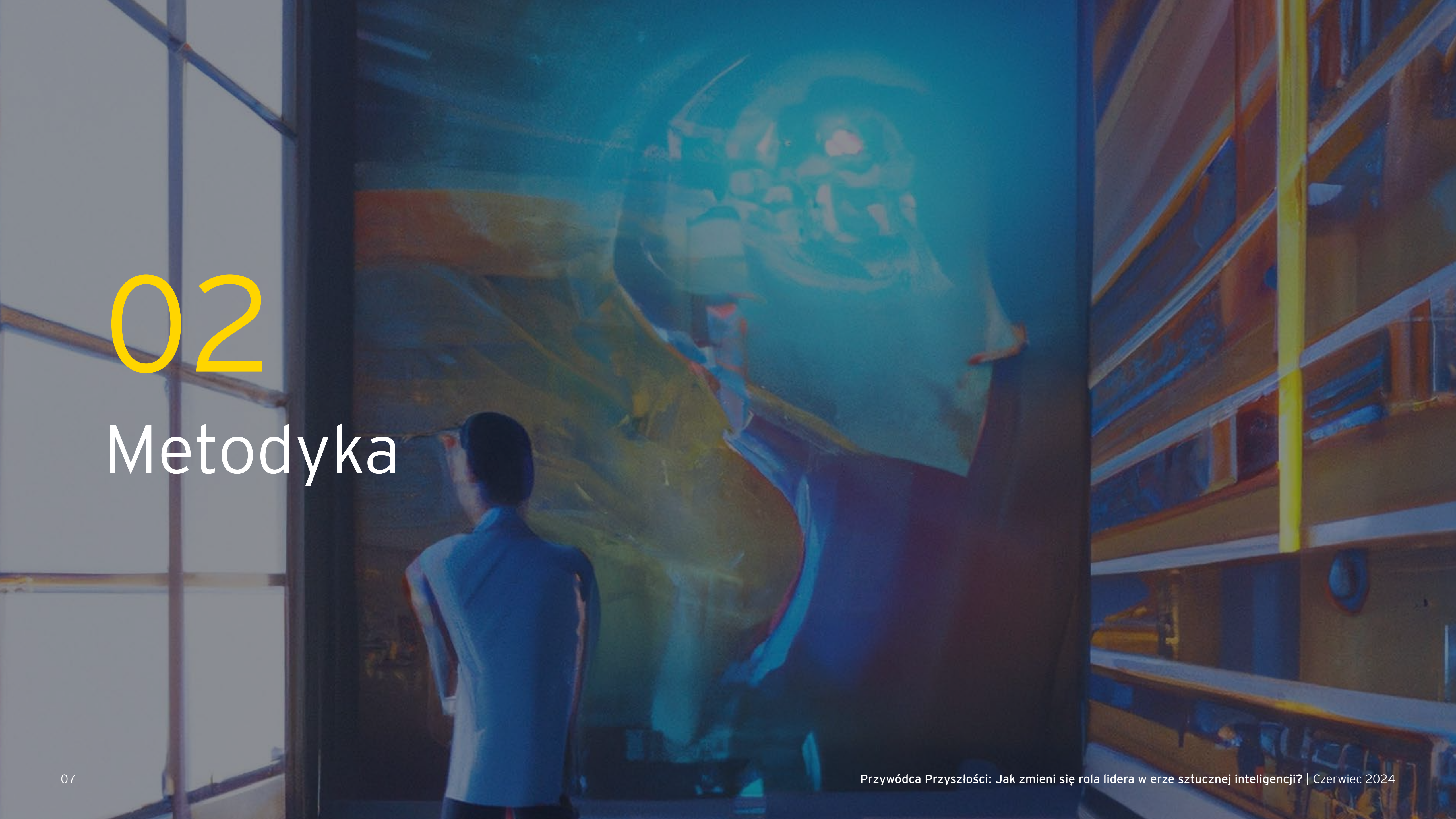
Podsumowując, raport jest nie tylko źródłem wiedzy teoretycznej, ale również praktycznym narzędziem wspierającym przywódców w podejmowaniu decyzji i rozwijaniu kompetencji niezbędnych w erze cyfrowej.

Zapraszam do lektury i refleksji nad przedstawionymi wnioskami, które mogą stać się fundamentem przyszłych działań i strategii w zakresie przywództwa i zarządzania. Zachęcam przywódców do zapoznania się z opiniami naszych ekspertów, aby określić dalszy rozwój oparty na humanizmie. Człowiek pozostaje w centrum każdej zmiany, niezależnie od jej formy.



Małgorzata Jakubicz

Certified Leadership Trainer, Human Ambassador in the Digital Era



02

Metodyka

Badanie na temat postrzegania przywództwa przyszłości przez liderów i liderki zostało przeprowadzone w dwóch etapach

Na pierwszym etapie 10 liderów i liderek zostało zaproszonych do udziału w badaniu jakościowym, którego celem było stworzenie kafeterii odpowiedzi dla 14 pytań sformułowanych podczas planowania projektu. Na drugim etapie, formularz ankiety w formie elektronicznej został udostępniony liderom i liderkom.

W badaniu wzięło udział **720** osób, z czego **58,47%** stanowiły kobiety. Dominującą grupą były osoby w wieku 35-44 lat (42%) oraz 25-54 lat (35,69%).

Zdecydowana większość respondentów i respondentek zamieszkiwała w miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców (**59,44%**) oraz posiadała wykształcenie wyższe magisterskie (**81,11%**).

Z punktu widzenia wielkości organizacji, w jakiej zatrudnieni byli respondenci i respondentki, dominowały organizacje zatrudniające powyżej 1000 osób (39,44%). W dalszej kolejności, respondenci i respondentki pracowali dla firm zatrudniających pomiędzy 251-1000 osób (**20,69%**), 51-250 osób (**18,19%**) oraz 1-50 osób (**13,75%**).

Biorąc pod uwagę role zawodowe pełnione przez osoby uczestniczące w badaniu, dominującą grupą byli menadżerowie i menadżerki średniego szczebla (**33,47%**).

Jednocześnie **23,89%** badanych stanowili specjaliści i specjalistki, **23,33%** – menadżerowie i menadżerki wyższego szczebla, a **14,72%** – kadra zarządzająca C-level.

10

liderów i liderek zostało zaproszonych do udziału w badaniu jakościowym.

Metryczka

Płeć

Kobieta	58,47%
Mężczyzna	40,14%
Osoba niebinarna	0,69%
Inna	0,14%
Wolę nie podawać	0,56%

Miejsce zamieszkania

Wieś	12,22%
Miasto do 50 tys.	7,78%
Miasto od 50 tys. do 150 tys.	7,50%
Miasto od 150 tys. do 500 tys.	13,06%
Miasto powyżej 500 tys.	59,44%

Wiek

18-24	1,94%
25-34	18,33%
35-44	42,08%
45-54	35,69%
55-64	0,14%
65+	1,81%

Wykształcenie

Poniżej średniego	0,83%
Średnie	4,44%
Wyższe licencjackie	8,75%
Wyższe magisterskie	81,11%
Wyższe doktorskie/habilitacyjne/ profesorskie	4,86%

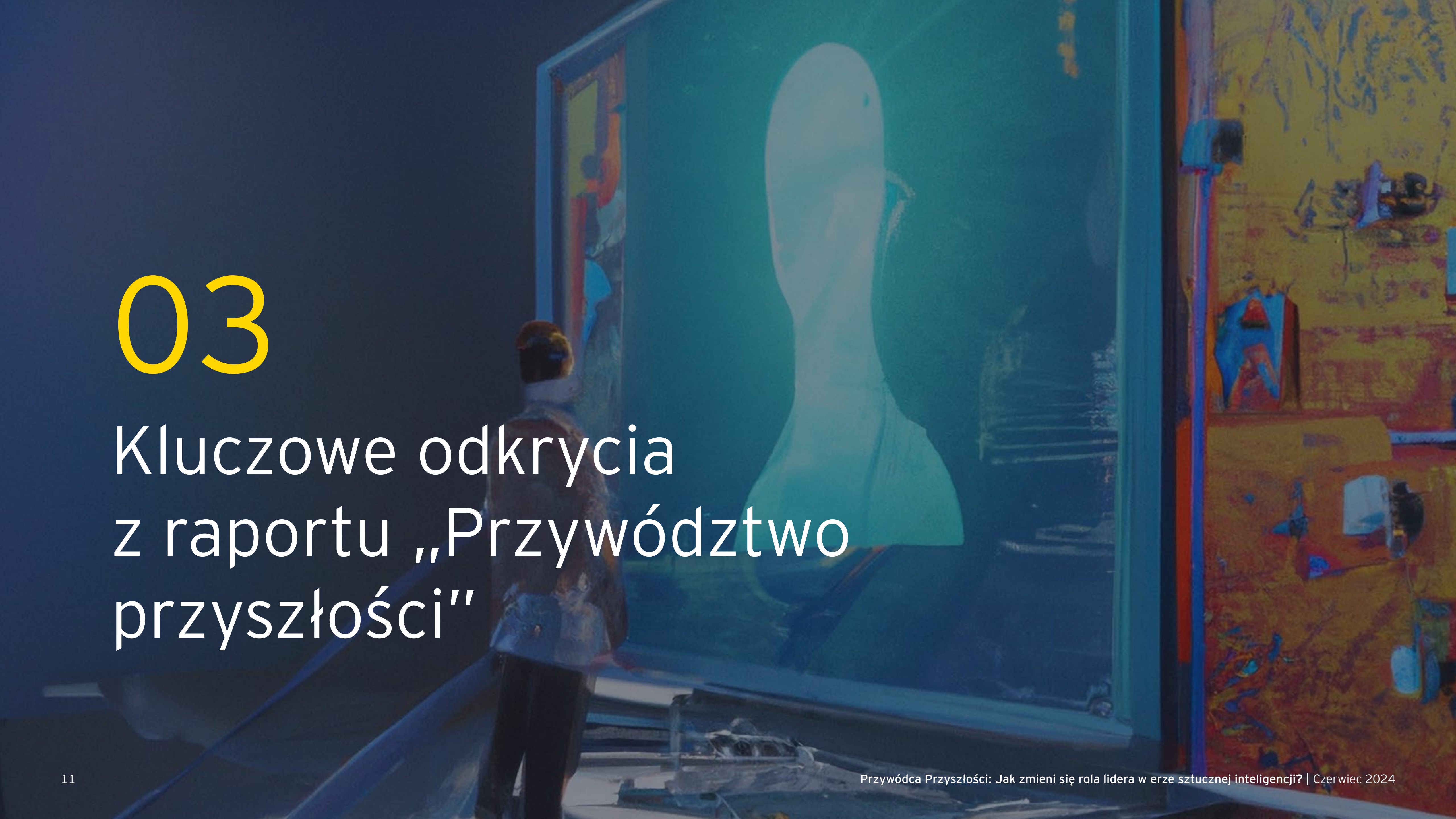
Metryczka

Wielkość organizacji, w jakiej zatrudnieni są respondenci

Jednoosobowa działalność gospodarcza	5,69%
Organizacja zatrudniająca od 1 do 50 osób	13,75%
Organizacja zatrudniająca od 51 do 250 osób	18,19%
Organizacja zatrudniająca od 251 do 1000 osób	20,69%
Organizacja zatrudniająca powyżej 1000 osób	39,44%
Wolę nie odpowiadać	2,22%

Role zawodowe osób biorących udział w badaniu

Specjalista	23,89%
Menadżer średniego szczebla	33,47%
Menadżer wyższego szczebla	23,33%
Kadra zarządzająca C-level	14,72%
Inne	4,58%



03

Kluczowe odkrycia
z raportu „Przywództwo
przyszłości”

Raport „Przywództwo przyszłości” ukazuje zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji na liderów i liderki. Z jednej strony AI pozwala na oszczędność czasu, lepszą organizację pracy i skupienie się na relacjach międzyludzkich.

Z drugiej strony, wprowadza obawy o utratę pracy, presję wydajności oraz przeciążenie informacyjne. Kluczowym wyzwaniem jest znalezienie równowagi między korzystaniem z technologii a zachowaniem autentyczności i wartości ludzkich w zarządzaniu. Organizacje stają zatem przed wyzwaniem czerpania wartości z integracji cyfryzacji z pracą ludzką i wspierania liderów w adaptacji do nowych technologii, jednocześnie dbając o ich dobrostan i rozwój kompetencji.

Lęk przed utratą pracy

28%

badanych wyraziło obawę przed utratą pracy na rzecz AI. Transformacja cyfrowa budzi lęki związane z automatyzacją, która może zastąpić ludzką pracę. Liderzy obawiają się, że ich rola zostanie zmniejszona lub całkowicie wyeliminowana, co wpływa na ich dobrostan psychiczny i zawodowy.

Redukcja mocy ludzkich umysłów

22%

respondentów zauważyło, że AI może prowadzić do mniejszego wykorzystania potencjału ludzkiego intelektu. Automatyzacja wielu zadań intelektualnych może powodować, że ludzkie zdolności analityczne i twórcze będą mniej wykorzystywane, co obniża wartość intelektualną pracy człowieka.

Wzrost presji wydajności

21%

uczestników badania odczuwa presję związaną z koniecznością dorównania wydajności AI. Sztuczna inteligencja jest w stanie wykonywać zadania szybciej i z mniejszym marginesem błędu, co stawia przed liderami wysokie wymagania wydajnościowe, prowadząc do wzrostu stresu i presji zawodowej.

Możliwość poświęcenia więcej czasu na relacje międzyludzkie

35%

badanych wskazało, że AI pozwala im poświęcić więcej czasu na budowanie i utrzymywanie relacji z ludźmi. Automatyzacja rutynowych zadań daje liderom więcej czasu na interakcje z pracownikami, co może poprawić atmosferę w pracy i zwiększyć zaangażowanie zespołu.

Lepsza organizacja czasu pracy

21%

badanych wskazało na poprawę organizacji czasu pracy dzięki AI. Inteligentne narzędzia pomagają w planowaniu i zarządzaniu czasem, co prowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i zwiększenia produktywności.

Uproszczenie pracy

34%

respondentów dostrzega, że AI upraszcza wykonywanie codziennych obowiązków. Automatyzacja procesów i zadań administracyjnych pozwala liderom skupić się na bardziej strategicznych aspektach zarządzania, co poprawia efektywność operacyjną i uwalnia czas na relacje interpersonalne.

Konformizm i zbyt duża kontrola ze strony AI

18%

respondentów obawia się konformizmu wobec sugestii AI, a 16% zwraca uwagę na zbyt dużą kontrolę ze strony inteligentnych systemów. Istnieje ryzyko, że liderzy będą polegać zbyt mocno na rekomendacjach AI, co może ograniczać ich samodzielność i kreatywność.

Zwiększona ilość bodźców i informacji

20%

respondentów zauważyło wzrost ilości bodźców i informacji, co prowadzi do przeciążenia informacyjnego. Praca z AI może wymagać od liderów przetwarzania dużej ilości danych, co może być przytłaczające i wpływać na ich zdolność do efektywnego podejmowania decyzji.

Zmniejszenie stresu związanego z możliwością popełnienia błędu

9%

badanych zaznaczyło, że AI zmniejsza stres związany z możliwością popełnienia błędu. Dzięki precyzyjnym analizom i rekomendacjom AI, liderzy mogą podejmować bardziej trafne decyzje, co redukuje ryzyko błędów i zwiększa pewność siebie w działaniu.

Komentarz



Badanie na temat postrzegania przywództwa przyszłości przez liderów i liderki zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Na pierwszym etapie 10 liderów i liderek zostało zaproszonych do udziału w badaniu jakościowym, którego celem było stworzenie kafeterii odpowiedzi dla 14 pytań sformułowanych podczas planowania projektu. Na drugim etapie, formularz ankiety w formie elektronicznej został udostępniony liderom i liderkom. W badaniu wzięło udział 720 osób, z czego 58,47% stanowiły kobiety. Dominującą grupą były osoby w wieku 35-44 lat (42%) oraz 25-54 lat (35,69%). Zdecydowana większość respondentów i respondentek zamieszkiwała w miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców (59,44%) oraz posiadała wykształcenie

wyższe magisterskie (81,11%). Z punktu widzenia wielkości organizacji, w jakiej zatrudnieni byli respondenci i respondentki, dominowały organizacje zatrudniające powyżej 1000 osób (39,44%). W dalszej kolejności, respondenci i respondentki pracowali dla firm zatrudniający pomiędzy 251-1000 osób (20,69%), 51-250 osób (18,19%) oraz 1-50 osób (13,75%). Biorąc pod uwagę role zawodowe pełnione przez osoby uczestniczące w badaniu, dominującą grupą byli menadżerowie i menadżerki średniego szczebla (33,47%). Jednocześnie 23,89% badanych stanowili specjaliści i specjalistki, 23,33% – menadżerowie i menadżerki wyższego szczebla, a 14,72% – kadra zarządzająca C-level.

dr hab. Artur Modliński

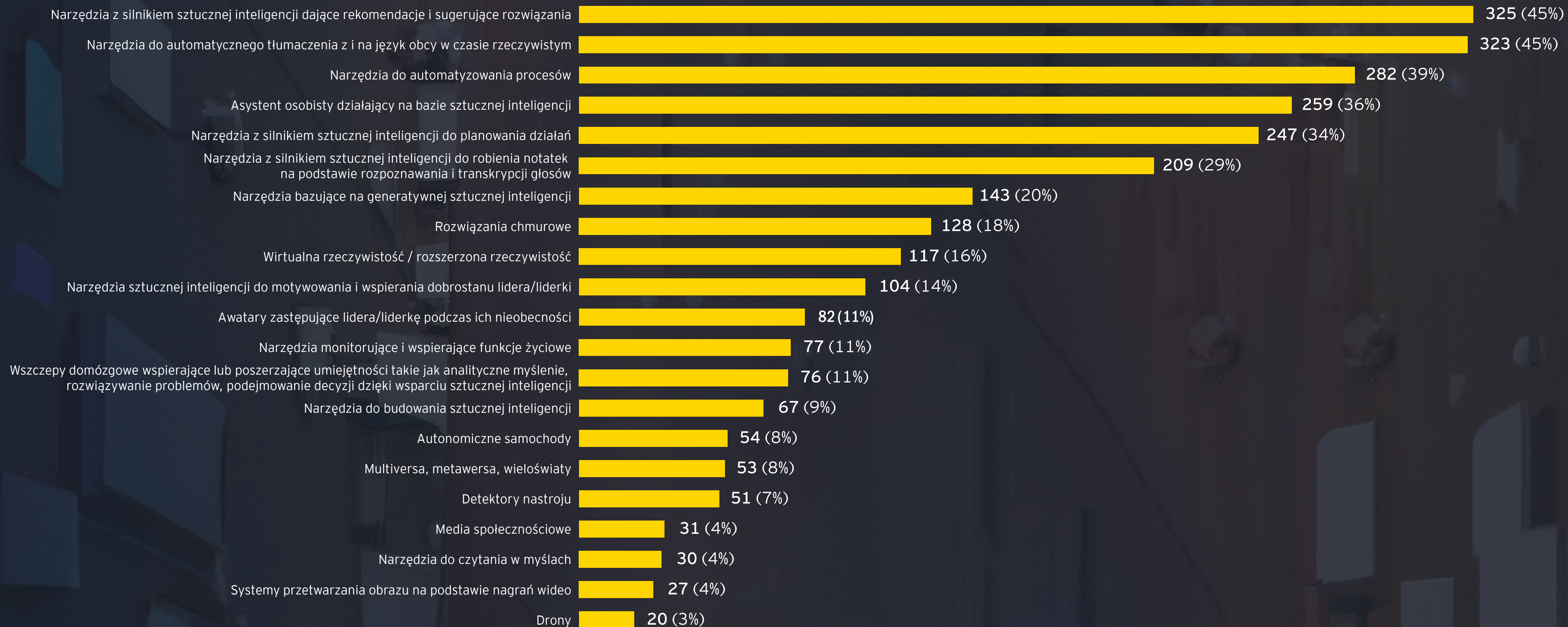
Kierownik Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją WZ UŁ

The background of the slide is a photograph of an art gallery. A person wearing a red hat and a dark jacket is seen from the back, looking at a large, abstract painting on a wall. The painting features swirling, organic shapes in shades of blue, green, and white. The gallery walls are covered with various framed artworks and informational panels.

04

Jak zmieni się rola przywódcy w erze AI

1. Kluczowe narzędzia, które w perspektywie liderów i liderek będą wykorzystywane przez nich w pracy za 15 lat (respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 5 narzędzi)



Komentarz



Czy potrafimy wyobrazić sobie przyszłość w perspektywie 15 lat i to jakie narzędzia AI będą nam wówczas potrzebne w pracy? I to w czasach, w których plan strategiczny to perspektywa 3 lat. Jak stwierdził Yogi Berra, trener baseballu, „trudno jest przewidywać, a już przyszłość zwłaszcza”. Nie zwalnia nas to jednak z tego obowiązku. Inaczej nie będziemy mogli skutecznie wykorzystać technologii, bo nie nauczymy się, odpowiednio wcześnie, umiejętności niezbędnych w jej obsłudze.

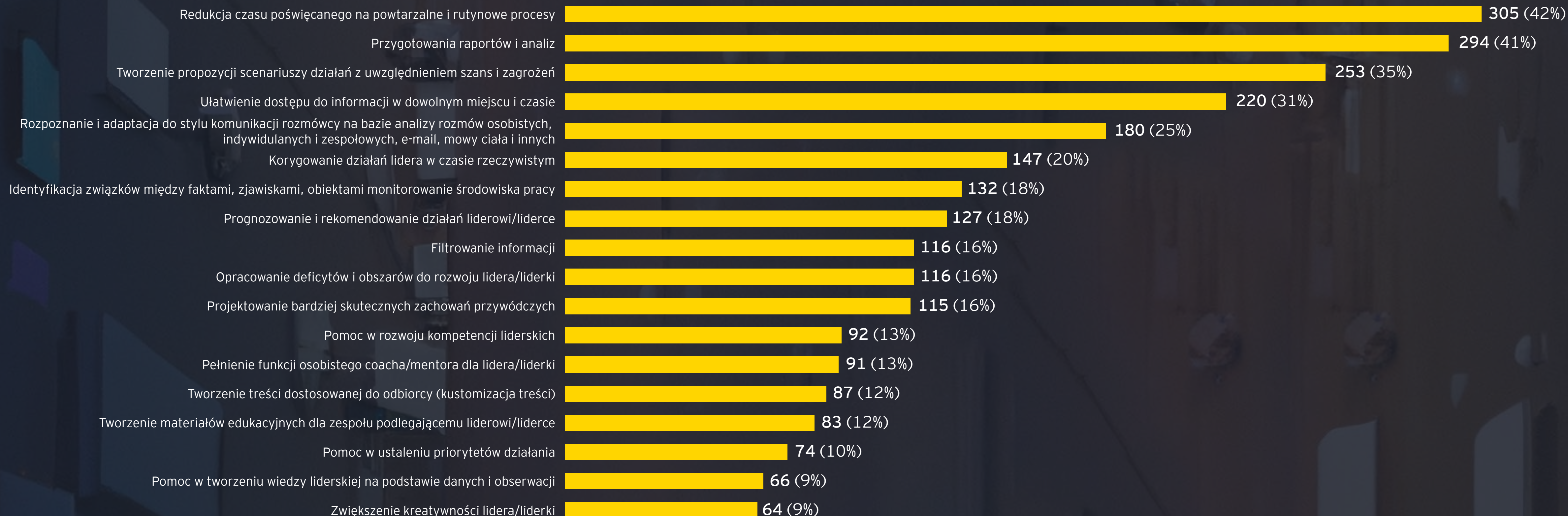
Liderzy i liderki, biorące udział w badaniu, wśród kluczowych narzędzi, które wykorzystają w pracy za 15 lat wskazali przede wszystkim: narzędzia z silnikiem sztucznej inteligencji, dające rekomendacje i sugerujące rozwiązania (45% respondentów), narzędzia do automatycznego tłumaczenia z i na język obcy w czasie rzeczywistym (45% respondentów) i narzędzia do automatyzowania procesów (39% respondentów).

Ewa Opolska

Ekspert EY Academy of Business,
doradca biznesowy

Być może jest tak, że na te wybory wpłynęły obecne troski liderów i liderek i chęć rozwiązywania dzisiejszych problemów związanych z pracą – potrzeba wsparcia w decyzjach, prowadzenia biznesu w międzynarodowym środowisku i brak czasu ze względu na konieczność realizacji czasochłonnych procesów. O słuszności tego wniosku może świadczyć to, że zdecydowanie bardziej zaawansowane narzędzia AI takie jak: awatary zastępujące lidera/liderkę podczas ich nieobecności, multiversa, metawersa, wieloświaty, czy narzędzia do czytania w myślach były wybierane znacznie rzadziej (odpowiednio: 11%, 8% i 4%). Może być to też związane z tym, że łatwiej nam sobie wyobrazić zastosowanie narzędzia jeśli mieliśmy już z nim kontakt. A kto z nas korzystał już z detektora nastrojów i potrafi wyobrazić sobie jak wykorzystać go w pracy? Żeby skutecznie korzystać z AI w przyszłości dziś powinniśmy rozwijać w sobie twórcze myślenie.

2. Kluczowe szanse dla lidera/liderki przyszłości, które oferuje sztuczna inteligencja w perspektywie respondentów i respondentek. (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 szans, które uważają za kluczowe)



Komentarz

Badania wskazują, że liderzy i liderki widzą, przede wszystkim, szansę w tym, że AI odciąży ich w rutynowych, powtarzalnych czynnościach (42% badanych), w przygotowywaniu raportów czy analiz, które też można uznać za działania powtarzalne i związane ze stosunkowo mało kreatywnym opracowywaniem zgromadzonych w firmie danych (41% badanych). Dopiero na trzecim miejscu w wyborach liderów i liderek znalazła się bardziej twórcza czynność czyli tworzenie przez AI propozycji scenariuszy działań z uwzględnieniem szans i zagrożeń (35% badanych). Oznacza to, że respondenci nie doceniają jeszcze możliwości zastosowania AI jako partnera w podejmowaniu decyzji. Tylko 18% ankietowanych uznało prognozowanie i rekomendowanie działań przez AI jako szansę dla siebie.

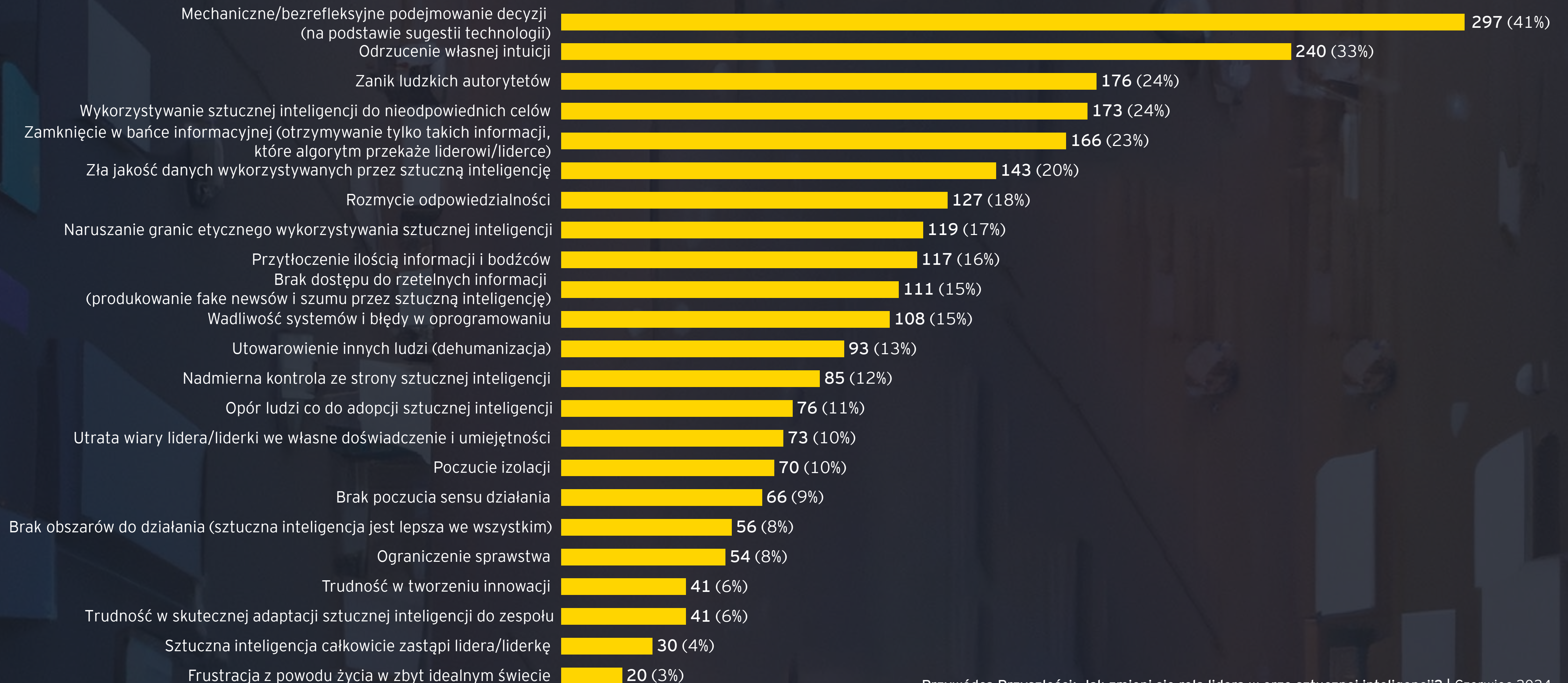
Przyczyną takiego postrzegania szans związanych z AI może być małe doświadczenie liderów i liderek w codziennym korzystaniu ze sztucznej inteligencji lub niski poziom wiedzy o obecnie stosowanych technologiach i narzędziach. Wielu zarządzających nadal sądzi, że AI to sprawa dla ich działu IT, a nie możliwość wzmocnienia własnych kompetencji przywódczych. Problemem jest również dostępność narzędzi, bo żeby z nich korzystać trzeba podjąć decyzję o zakupie konkretnych rozwiązań i nauczyć się wykorzystywać je w codziennych działaniach. To z kolei, pociąga za sobą konieczność zmiany nawyków. Liderzy i liderki przyzwyczaili się do sprawdzonych metod podejmowania decyzji, budowania autorytetu i współpracy z zespołem. Nie dostrzegają jeszcze, że AI może im pomóc w określaniu priorytetów (tak odpowiedziało tylko 10% badanych).

Zwróciło moją uwagę również to, że tylko 9% badanych widzi możliwość zwiększenia swojej kreatywności dzięki narzędziom AI, a przecież jedną z kompetencji twórczego myślenia jest podążanie przypadkowym tropem i zmiana perspektywy w podejściu do tematu. Rozmowa z Chatem GPT może wprowadzić nową perspektywę, choć nie powinna nas zwalniać z myślenia.

Ewa Opolska

Ekspert EY Academy of Business,
doradca biznesowy

3. Kluczowe zagrożenie dla lidera/liderki przyszłości, które niesie ze sobą sztuczna inteligencja w perspektywie respondentów i respondentek? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 szans, które uważają za kluczowe)



Komentarz

Wydaje się, że obawy o to, że AI zabierze pracę liderom i liderkom mamy już za sobą. Jedynie 4% badanych wskazało jako zagrożenie, że sztuczna inteligencja całkowicie ich zastąpi. Mało istotne wydały się także respondentom kwestie ewentualnej dehumanizacji i traktowania ludzi jak przedmiotów (13% respondentów), co może oznaczać, że liderzy i liderki oswajają się z obecnością AI w swoim życiu zawodowym i coraz mniej emocjonalnie podchodzą do wyzwań z nią związanych.

Zagrożenia dostrzegane są w innym obszarze, a mianowicie w mechanicznym, bezrefleksyjnym podejmowaniu decyzji (tak odpowiedziało 41% respondentów) i w odrzuceniu własnej intuicji (33% respondentów). Dostrzegam przynajmniej dwie możliwe przyczyny takiego stanowiska. Z jednej strony liderzy i liderki mogą nie mieć zaufania do obecnie stosowanej technologii i uważać własne decyzje za lepsze jakościowo i mniej obarczone błędem. Może to wynikać ze złych doświadczeń

w korzystaniu z AI, spowodowanych często brakiem umiejętności posługiwania się technologią, a nie z rzeczywistych jej wad. Z drugiej strony może być to również nieuświadomiony brak zaufania do siebie, polegający na tym, że zarządzający może mieć ochotę pójść na skróty i ze względu na brak czasu lub ochoty wyręczyć się w pełni maszyną. Tak jak w korzystaniu z GPS w prowadzeniu samochodu: niektórzy nadmiernie mu ufają i powierzają mu w pełni wybór trasy, inni jednak nadal obserwują drogę, wyciągają własne wnioski i podejmują decyzję kiedy i w jakiej sytuacji zaufać algorytmowi.

Ponieważ AI jest naszą codziennością i wydaje się bardzo mało prawdopodobne, że przestaniemy z niej korzystać, należy zadać sobie pytanie jak zmniejszyć ryzyko związane z tymi zagrożeniami. AI jest narzędziem, które może być znakomitą pomocą w zarządzaniu pod warunkiem, że lider i liderka potrafią krytycznie myśleć. Współczesny lider/liderka powinien/na umieć trafnie ocenić przydatność

informacji i wniosków dostarczonych przez AI, a pomogą mu w tym kompetencje krytycznego myślenia takie jak: wnikliwość, oddzielanie faktów od opinii, umiejętność obserwacji i odrzucanie schematów. Jeśli będziemy umieli uwzględniać różne punkty widzenia i traktować wnioski AI jako jedną z możliwości, unikniemy pułapek wnioskowania.

Ciekawym wnioskiem z badań jest to, że respondenci nie doceniają, moim zdaniem, zagrożenia związanego z oporem ludzi co do adopcji sztucznej inteligencji (wskazało na to zagrożenie 11% respondentów). Każda zmiana, szczególnie wówczas kiedy jest źle wdrażana, jest związana z oporem i obawami pracowników. Dotyczy to również zmian technologicznych. Sposób w jaki zmiany technologiczne będą komunikowane i czy liderzy i liderki zatroszczą się o emocje pracowników mają w tej sytuacji ogromne znaczenie i wpłyną na to jak szybko zobaczymy realny efekt zmian.

Ewa Opolska

Ekspert EY Academy of Business,
doradca biznesowy

4. Kompetencje miękkie potrzebne liderowi/liderce przyszłości za 15 lat według respondentów i respondentek (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 kompetencji, które uważają za kluczowe)



Komentarz



Analiza wyników badania wskazuje na wyraźną tendencję wśród respondentów do podkreślania znaczenia kompetencji emocjonalnych i interpersonalnych w kontekście przyszłych wymagań stawianych liderom. Empatia, z wynikiem 38%, jest wskazywana jako najbardziej istotna cecha przyszłych liderów, co sugeruje, że zdolność do zrozumienia i empatycznego reagowania na potrzeby pracowników będzie miała kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania.

Znaczące jest również podkreślenie kompetencji takich jak postrzeganie holistyczne (24%) oraz komunikacja oparta na współpracy (23%), co odzwierciedla rosnącą potrzebę integracji i synergii w działaniach biznesowych. Również umiejętność budowania zespołów hybrydowych, łączących kompetencje ludzkie z technologicznymi (23%), jest postrzegana jako krytyczna dla przyszłości zarządzania.

Sylwia Kacprzak

Manager,
EY Academy of Business

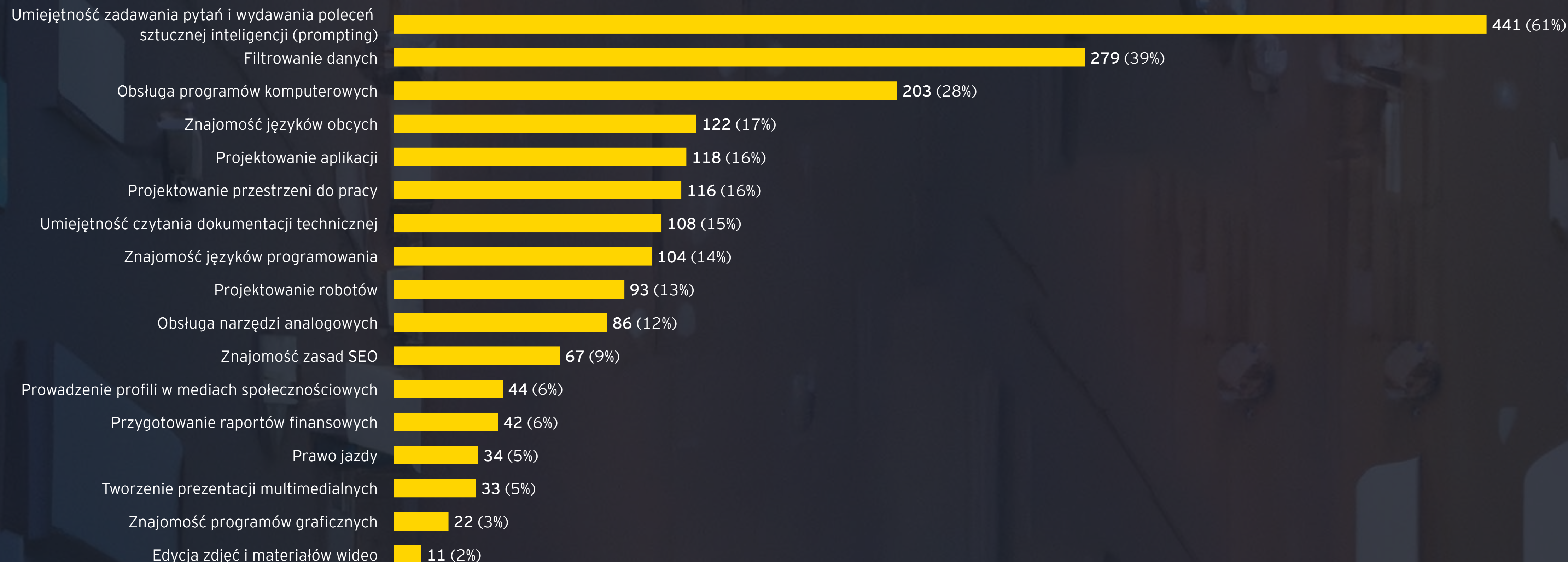
Strategiczne i krytyczne myślenie, obie z wynikiem 20%, są identyfikowane jako niezbędne do nawigowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym i do podejmowania decyzji opartych na solidnej analizie.

Dodatkowo, umiejętności związane z zarządzaniem różnorodnością, takie jak motywowanie pracowników, integracja różnych pokoleń oraz komunikacja międzykulturowa, są uznawane za istotne, co wskazuje na konieczność efektywnego zarządzania zróżnicowanymi zespołami.

W kontekście rosnącej digitalizacji, kompetencje takie jak zarządzanie cyfrowym stresem, elastyczność poznawcza oraz selekcja danych do analizy są wskazywane jako kluczowe dla przyszłych liderów, co podkreśla wagę adaptacji do technologicznych aspektów pracy.

Podsumowując, wyniki badania sugerują, że liderzy przyszłości będą musieli wykazywać się nie tylko zaawansowanymi umiejętnościami interpersonalnymi, ale również adaptacyjnymi i technologicznymi, aby skutecznie zarządzać zespołami i prowadzić organizacje do sukcesu w zmieniającym się świecie.

5. Kompetencje twarde potrzebne liderowi/liderce przyszłości za 15 la według respondentów i respondentek (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 kompetencji, które uważają za kluczowe)



Komentarz



W kontekście gwałtownego wzrostu wykorzystania rozwiązań AI, takich jak czaty czy narzędzia wspomagające lub automatyzujące naszą efektywność, nie jest dziwne, że prompting jest twardą kompetencją leaderską, którą respondenci uznali za kluczową w przyszłości (uzyskał 61% wskazań). Badania (np. realizowane przez Microsoft) potwierdzają, że właściwie sformułowane prompty i odpowiednio zastosowane techniki promptowania pomagają AI lepiej rozumieć nasze intencje a w konsekwencji dokładniej, bardziej dla nas użytecznie realizować powierzone zadanie i minimalizować liczbę błędnych wyników. AI będzie nas na tyle dobrze wspierała, na ile ją nauczymy jak nas wspierać.

Z tej perspektywy ważna jest także kompetencja, która uzyskała 2gą największą liczbę wskazań (39%), czyli filtrowanie danych. Jakość danych, którymi zasilimy sztuczną inteligencję jest kluczowa dla uzyskiwania od AI właściwych rezultatów. Specjaliści zwracają szczególną uwagę na takie aspekty jak np. aktualność danych (ich wiek), ich zawartość czy kompletność (luki danych, strukturyzacja, czy czas,

który obejmują). Np. jeśli zapytamy AI nauczoną na danych do 2019 roku o najlepsze sposoby motywowania pracowników w wirtualnym świecie jest szansa, że nie otrzymamy odpowiedzi przydanych w obecnych czasach. Z drugiej strony filtrowanie danych to także ich analiza i wybór z perspektywy działań menedżerskich np. podejmowania decyzji. Warto rozważyć, czy faktycznie liderzy w przyszłości będą musieli samodzielnie realizować to zadanie, czy może ich w tym wyręczyć sztuczna inteligencja (oczywiście wtedy kluczowa jest umiejętność promptingu, a dodatkowo kontrola uzyskanego materiału).

Natomiast tworzenie prezentacji, przygotowywanie raportów finansowych, znajomość programów graficznych, prowadzenie mediów społecznościowych, znajomość zasad SEO czy edycja materiałów wizualnych zostały zaliczone do kompetencji, które nie będą potrzebne liderom przyszłości (mniej niż 6% wskazań). Te wyniki wskazują, że liderzy widzą, że są to zadania, które w naturalny sposób należą do zakresu działań specjalistów.

Magdalena Robak

Trener EY Academy of Business,
konsultant, lider projektów rozwojowych

Komentarz

W kontekście uzyskanych odpowiedzi chciałabym zaprosić do dwóch refleksji.

Pierwsza dotyczy kompetencji „projektowanie aplikacji”, którą (jedynie?) 16% respondentów wskazało jako leaderską kompetencję przyszłości. Liderzy, z racji swojej roli, często patrzą z szerszej perspektywy i lepiej dostrzegają oraz identyfikują kluczowe trudności i szanse związane z funkcjonowaniem otoczenia organizacji, samej organizacji, ludzi, zespołów czy projektów. Firmy wykorzystują tę wiedzę przy projektowaniu rozwiązań i aplikacji, które mają poprawiać skuteczność, jakość i efektywność ich działalności (zarówno w obszarze ludzkim, jak i procesowym czy uzyskiwanych wyników). Niezbędna jest tu właściwa współpraca liderów ze specjalistami w dziedzinie projektowania aplikacji. Współpraca ta może być bardziej efektywna, jeśli liderzy będą posiadali taki poziom wiedzy na temat aktualnych możliwości

oferowanych przez rozwiązania technologiczne (w tym AI), by mogli być faktycznymi (współ) twórcami KONCEPCJI aplikacji.

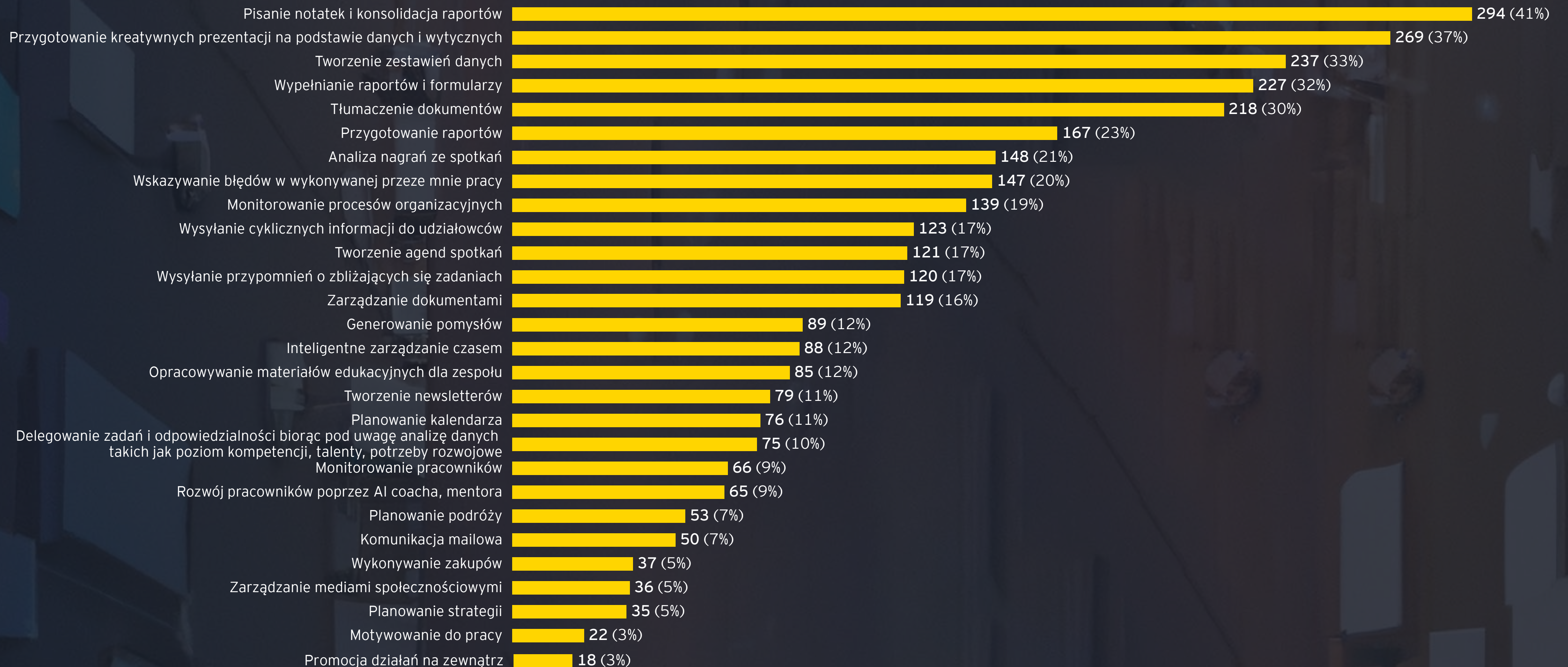
Druga refleksja związana jest z perspektywą czasową. Respondenci jako kluczowe dla liderów przyszłości wskazali takie kompetencje twarde, jak prompting (61%), filtrowanie danych (39%), czy obsługa programów komputerowych (28%). Warto rozważyć w jakim stopniu na widoczny w badaniu „profil idealnego lidera za 15 lat” miały wpływ bieżące priorytety związane z uczeniem się sprawnego funkcjonowania w nowej technologicznej rzeczywistości. Czy za 2 czy 3 lata uzyskana w obecnym badaniu hierarchia kompetencji twardych nadal będzie aktualna? W świetle doświadczeń z ostatnich lat oczywiste wydaje się stwierdzenie, że zmiany technologiczne przyspieszają, należy je śledzić i bardzo zwinnie podchodzić do rozwoju kompetencji twardych. Umiejętność, która

obecnie jest kluczowa, już za chwilę może przejść do lamusa. Spójrzmy choćby na badania związane wszczepieniem czipu Neuralink. 27 maja 2024 roku Noland Arbaugh – pierwszy pacjent z Neuralink – opowiedział o tym, jak dzięki czipowi zmieniła się jego jakość życia, dzięki m.in. umożliwieniu kontaktu z otoczeniem. Jeśli (lub „kiedy”) interfejs mózg-maszyna upowszechni się to być może jako liderzy w ogóle nie będziemy musieli uczyć się obsługi programów komputerowych, filtrowania danych czy nawet promptingu. Wystarczy, że pomyślimy „Chcę napisać raport za ostatni kwartał z obszaru...” lub „Chcę opracować interaktywny wykres prezentujący...” a nasz czip sam zajmie się resztą: dopyta nas o szczegóły, znajdzie odpowiedni program, uruchomi go, pobierze niezbędne dane i uruchomi odpowiednie funkcje. A twardą kompetencją przyszłości stanie się umiejętność właściwego odpowiadania na pytania zadawane przez... promptującą nas AI.

Magdalena Robak

Trener EY Academy of Business,
konsultant, lider projektów

6. Zadania, jakie liderzy i liderki biorący udział w badaniu oddaliby sztucznej inteligencji? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 zadań)



Komentarz

Liderzy i liderki niechętnie oddaliby sztucznej inteligencji zadania związane z zarządzaniem ludźmi. Badania wskazują, że delegowaniem zadań i odpowiedzialności podzieliłoby się z AI 10% respondentów, monitorowaniem pracowników 9%, a motywowaniem do pracy tylko 3% ankietowanych. Zarządzający czują się w tym niezastąpieni. Czy słusznie? Biorąc pod uwagę fakt, że w metaverse każda osoba i proces w firmie mogą być wirtualnie replikowane, istnieje możliwość, że cyfrowe bliźniaki lidera lub liderki będą jednocześnie prowadzić rozmowy, doceniać i dawać feedback wielu pracownikom w tym samym czasie na podstawie zgromadzonych danych. Może łatwiej będzie pracownikowi szczerze rozmawiać o problemach i wyrazić swoje emocje w rozmowie z AI coachem niż własnym liderem lub liderką. Warto już dyskutować na ten temat i zastanowić się nad możliwościami.

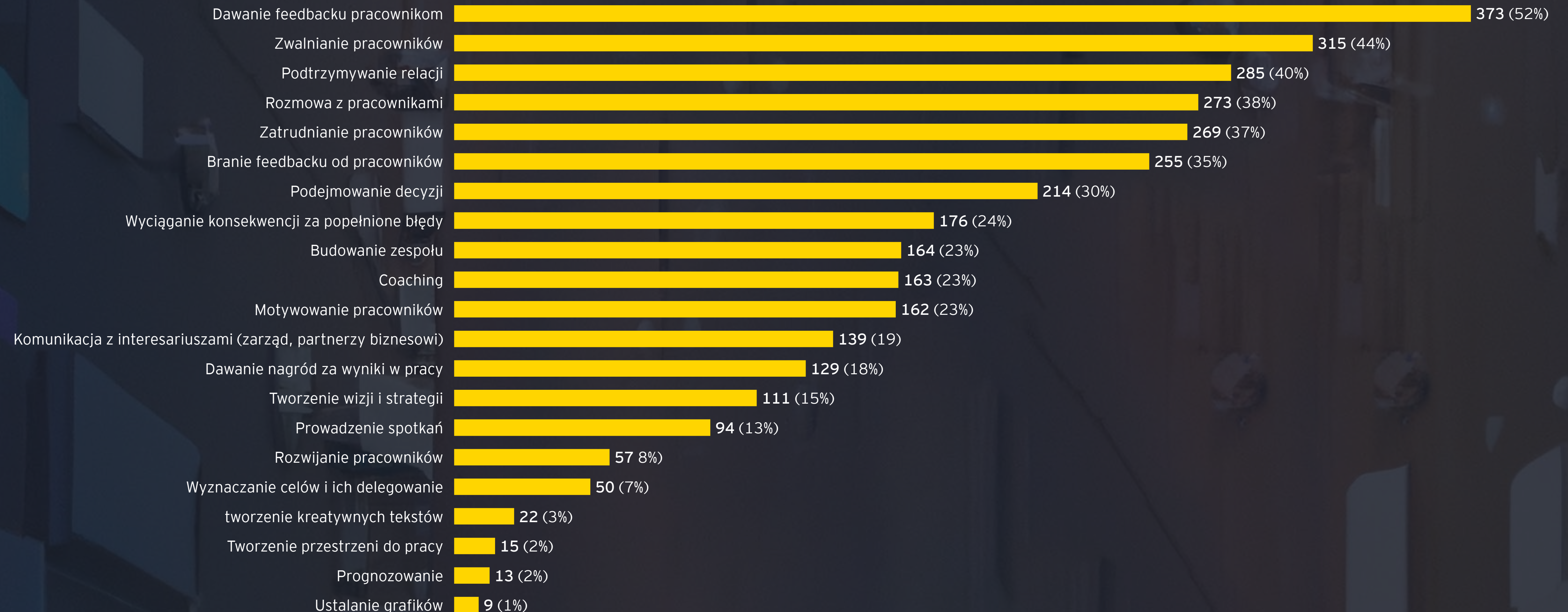
Póki co chcemy oddać sztucznej inteligencji zadania czasochłonne (wśród najważniejszych respondenci wskazali: pisanie notatek i konsolidacja raportów – 41%, tworzenie zestawień danych – 33% i wypełnianie raportów i formularzy – 32%). Co ciekawe na drugim miejscu w wyborach respondentów znalazło się przygotowanie kreatywnych prezentacji na podstawie danych i wytycznych (37% respondentów), choć w odpowiedzi na pytanie o kluczowe szanse wykorzystania AI, opcja: zwiększenie kreatywności lidera/liderki znalazła się na samym końcu z wynikiem 9%. Może nie chcemy się przyznać, że chętnie uczylibyśmy się kreatywności od maszyny?

W kwestii organizacji pracy czujemy się silniejsi od sztucznej inteligencji. Zarządzanie dokumentami powierzyłoby AI 16% respondentów, planowanie kalendarza 11%, a z inteligentnego zarządzania czasem skorzystałoby 12% ankietowanych. Przyczyną takich odpowiedzi może być również niechęć do oddania kontroli nad własnym kalendarzem. Zarządzający mogą się obawiać, że ich wpływ na organizację dnia pracy będzie ograniczony i że to sztuczna inteligencja będzie decydować co mają kiedy wykonać i ile czasu na to przeznaczyć, a to z kolei zakłóci ich wolność wyboru i wpłynie na poziom zaangażowania w zadania.

Ewa Opolska

Ekspert EY Academy of Business,
doradca biznesowy

7. Zadania, jakie liderzy i liderki biorący udział w badaniu nie oddaliby sztucznej inteligencji? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 zadań)



Komentarz



Odpowiadając na pytanie, co takiego liderzy i liderki nie chcieliby przekazać sztucznej inteligencji, osoby badane odsłaniają jednocześnie swoje przekonania na temat roli człowieka w przywództwie. Respondenci wskazali przede wszystkim na zadania wymagające bezpośredniego kontaktu i zaangażowania emocjonalnego, takie jak dawanie feedbacku pracownikom (52%) czy różne interakcje z nimi (np. zwalnianie – 44%, podtrzymanie relacji – 40%, rozmowa z pracownikami – 38%). Może to oznaczać przekonanie, że ludzkie emocje i empatia są niezastąpione w budowaniu relacji zawodowych.

Pewnego kontekstu dla tych wyników dostarczają nasze badania przeprowadzone na reprezentatywnej próbie Polaków (Maj, Sawicki, Samsona, 2023). Okazuje się, że Polacy ogólnie są niechętni do przekazywaniu pewnych zawodów i zadań sztucznej inteligencji, które są związane z opieką, edukacją i zarządzaniem

ludźmi. Te obawy są spójne z przekonaniami liderów i liderek, którzy najwyraźniej cenią sobie ludzki kontakt i empatię w przywództwie.

Przywódcy poprzez swoje deklaracje podkreślają konieczność utrzymania nadzoru i odpowiedzialności człowieka. Dlatego to on powinien podejmować decyzję (30%) czy wyciągać konsekwencji za błędy (24%). Równie wysoko w zakresie tego co AI nie powinna przejmować są zadania kreatywne, jak tworzenie wizji i strategii (15%), ukazują przekonanie, że ludzka innowacyjność i zdolność do abstrakcyjnego myślenia są niezbędne w procesie przywództwa. Te wyniki są zgodne z ogólnymi postawami Polaków, którzy również są niechętni do tego, aby sztuczna inteligencja przejmowała pełną kontrolę nad kluczowymi aspektami pracy zawodowej – pełniła rolę autorytetu czy nadzorcy.

dr Konrad Maj

Kierownik Centrum Innowacji Społecznych
i Technologicznych „HumanTech”

Adiunkt

Wydział Psychologii w Warszawie

Komentarz

Ciekawym uzupełnieniem tych danych są wyniki dotyczące najmniej wskazywanych zadań. Zaledwie 1% liderów wskazało na ustalanie grafików jako zadanie, które nie chcieliby przekazać sztucznej inteligencji. Inne mniej istotne zadania to prognozowanie (2%) oraz tworzenie przestrzeni do pracy (5%). Sugeruje to, że liderzy są bardziej skłonni do delegowania zadań technicznych i rutynowych, które nie wymagają interakcji międzyludzkiej ani kreatywnego myślenia. Sztuczna inteligencja zatem organizować i ułatwiać ludziom pracę.

Czy zawsze stawiamy człowieka i jego walory ponad zdolności maszyn? Co mówią badania na próbie ogólnopolskiej? W naszym innym raporcie badawczym pt. „Co Polacy myślą o robotach” opublikowanym w ubiegłym roku omawiamy m.in. odpowiedź na pytania o hipotetyczną sytuację, w której badani jako pracodawcy mieliby możliwość zastąpienia człowieka robotem (przy założeniu, że praca ta byłaby co najmniej tak dobra jak człowieka i tańsza w dłuższej perspektywie). Okazało się, że 37% respondentów podjęłoby taką decyzję, ale dokładnie 37% tego by nie zrobiło.

A zatem my Polacy jesteśmy w roli liderów równo podzieleni. A co w sytuacji dylematu – zatrudnienie robota vs zatrudnienie imigranta? 28 % zatrudniłoby człowieka, a 39% robota. Najwyraźniej zdania liderów zmieniają się mocno w zależności od dostępnych możliwości oraz szerszego kontekstu podejmowania decyzji, a wszyscy jesteśmy bardzo pragmatyczni w podejściu do wykorzystania nowoczesnych technologii.

dr Konrad Maj

Kierownik Centrum Innowacji Społecznych
i Technologicznych „HumanTech”
Adiunkt
Wydział Psychologii w Warszawie

Komentarz



Wyniki badania przedstawiają interesujące spojrzenie na obawy i priorytety liderów i liderek w kontekście delegowania zadań do sztucznej inteligencji. Wyraźnie widać, że większość badanych ma poważne wątpliwości dotyczące przekazywania kluczowych zadań związanych z zarządzaniem zespołem i relacjami międzyludzkimi do technologii AI.

Najbardziej znaczącym zadaniem, którego liderzy nie chcą przekazywać AI, jest dawanie feedbacku pracownikom. Aż 52% respondentów uważa, że przekazywanie informacji zwrotnej to delikatne zadanie, wymagające empatii i zrozumienia, co sztuczna inteligencja może nie być w stanie odpowiednio dostarczyć. Podobnie, 44% respondentów wskazuje zwalnianie pracowników jako zadanie, które powinno pozostać w ludzkich rękach. Proces zwalniania pracowników jest nie tylko formalny, ale również emocjonalny, wymagający subtelności, które może być trudne do zastąpienia przez AI.

Małgorzata Jakubicz

Certified Leadership Trainer, Human Ambassador in the Digital Era

Budowanie i utrzymywanie relacji w zespole to kluczowy element zarządzania, co podkreśla 40% badanych. Uważają oni, że sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić ludzkiej interakcji w tej sferze. Równie ważna jest bezpośrednia komunikacja z pracownikami, na co zwraca uwagę 38% respondentów. Liderzy wolą osobiście prowadzić rozmowy, aby zapewnić jasność i zrozumienie.

Zatrudnianie pracowników to kolejny obszar, który budzi obawy liderów – 37% badanych nie chce przekazywać tego zadania AI. Proces rekrutacji obejmuje ocenę wielu niuansów osobowości i kompetencji, co jest trudne do pełnego uchwycenia przez algorytmy. Ponadto, 35% respondentów podkreśla, że odbieranie feedbacku od pracowników również wymaga ludzkiego podejścia, zwłaszcza gdy trzeba odczytać emocje i intencje.

Podejmowanie decyzji, które często opierają się na intuicji i doświadczeniu, jest zadaniem, które 30% liderów chce zatrzymać dla siebie. Również zarządzanie konsekwencjami za popełnione błędy wymaga zrozumienia kontekstu i empatii – 24% badanych wskazuje, że AI może nie być w stanie dostarczyć odpowiedniego podejścia w tej kwestii.

Komentarz

Wśród innych kluczowych zadań, które liderzy wolą wykonywać osobiście, znajdują się budowanie zespołu, coaching i motywowanie pracowników (po 23%). Proces budowania zespołu obejmuje wiele subtelnych elementów interpersonalnych, a skuteczny coaching wymaga zrozumienia indywidualnych potrzeb i emocji pracowników. Motywacja często wynika z osobistych relacji i inspiracji, co AI może nie w pełni dostarczyć.

Komunikacja z interesariuszami, takimi jak zarząd czy partnerzy biznesowi, wymaga dyplomacji i zdolności negocjacyjnych, co podkreśla 19% respondentów. Dawanie nagród za wyniki w pracy (18%) oraz tworzenie wizji i strategii (15%) to zadania, które również są silnie związane z osobistymi odczuciami i oceną.

Mniej istotne zadania, które liderzy są bardziej skłonni przekazać sztucznej inteligencji, obejmują prowadzenie spotkań, co wskazuje 13% respondentów. Choć AI może pomóc w organizacji spotkań, ich prowadzenie nadal wymaga ludzkiego czynnika. Rozwijanie pracowników jest zadaniem, które według 8% liderów powinno pozostać w ludzkich rękach, gdyż indywidualny rozwój często wymaga personalizowanego podejścia.

Wyznaczanie celów i ich delegowanie to zadanie, które 7% badanych uważa za trudne do pełnego przekazania technologii. Delegowanie zadań wymaga zrozumienia kompetencji i zdolności pracowników. Tworzenie kreatywnych tekstów jest jednym z mniej problematycznych zadań do delegacji – tylko 3% liderów uważa, że powinno ono pozostać domeną ludzką. Kreatywność jest obszarem, gdzie ludzki dotyk jest trudny do zastąpienia.

Tworzenie przestrzeni do pracy (2%) oraz prognozowanie (2%) to kolejne zadania, które liderzy są bardziej skłonni przekazać AI. Choć AI może projektować przestrzeń i wspierać prognozowanie, ostateczne decyzje nadal należą do ludzi. Ustalanie grafików jest zadaniem, które tylko 1% respondentów uważa za istotne do zachowania w ludzkich rękach. Automatyzacja grafików jest możliwa, ale wymaga nadzoru.

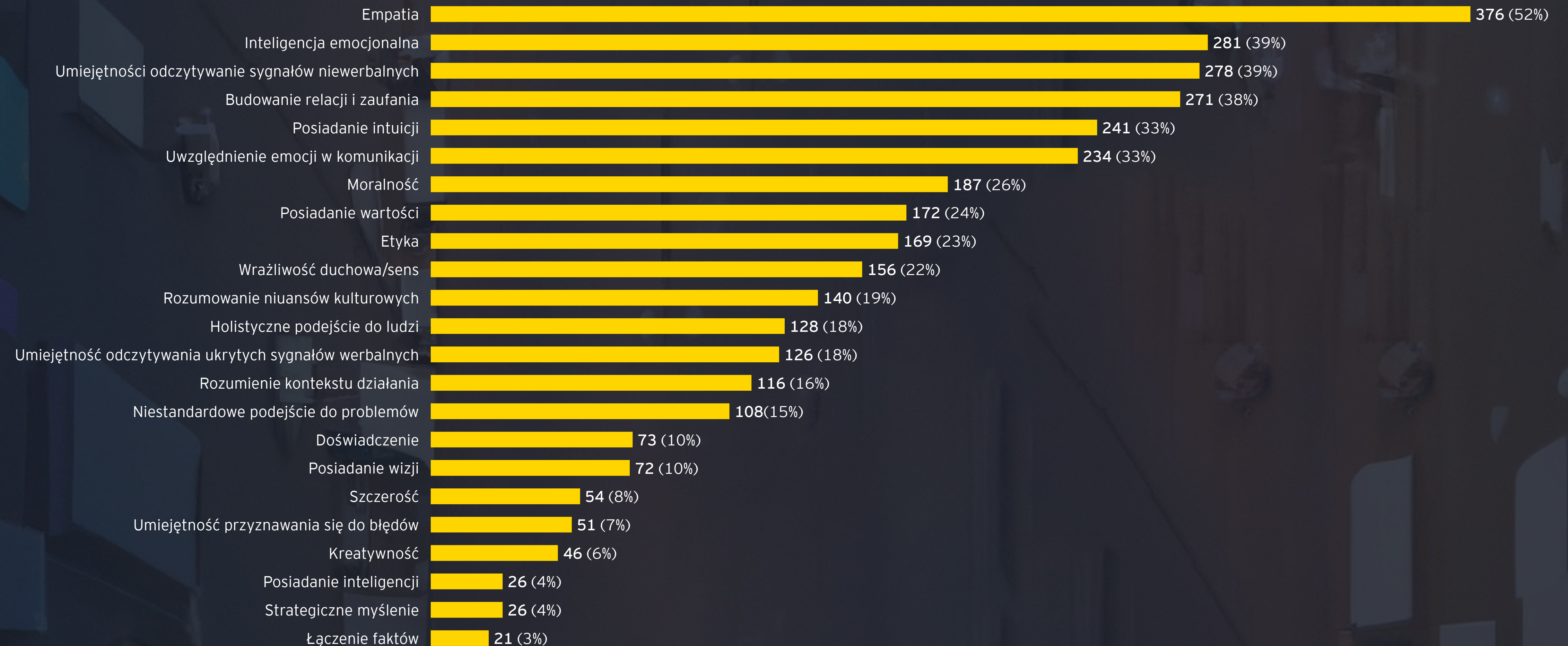
Podsumowując, badanie jasno pokazuje, że liderzy mają silne przekonania co do zadań, które powinny pozostać w ludzkich rękach, zwłaszcza te, które wymagają empatii, intuicji i interpersonalnych umiejętności. Pomimo postępu technologicznego, rola lidera jako człowieka pozostaje nieoceniona w wielu aspektach zarządzania. Liderzy doceniają wartości, które mogą dostarczyć tylko ludzie – emocjonalne zrozumienie, kreatywność i intuicję – co czyni ich niezbędnymi w skutecznym zarządzaniu zespołem i organizacją.

Jednocześnie, istnieją zadania, które liderzy są bardziej skłonni przekazać technologii, co może świadczyć o rosnącym zaufaniu do AI w obszarach, gdzie precyzja i automatyzacja mogą przynieść korzyści. Jednakże, kluczowe decyzje i zarządzanie relacjami międzyludzkimi pozostają domeną, którą liderzy chcą zachować dla siebie, aby zapewnić skuteczne i ludzkie podejście w swoich organizacjach.

Małgorzata Jakubicz

Certified Leadership Trainer, Human
Ambassador in the Digital Era

8. Źródła przewagi człowieka lidera nad sztuczną inteligencją w perspektywie respondentów/respondentek (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 8 źródeł przewagi)



Komentarz

Współczesne badania z zakresu neurobiologii, neuroprzywództwa i neuroróżnorodności wyraźnie wskazują, że umiejętność identyfikowania się z emocjami innych osób, rozumienia ich uczuć i przyjmowania innych perspektyw oraz budowania na tej podstawie więzi to kluczowe cechy efektywnego lidera. Budowanie relacji i zaufania jest zasadnicze dla utrzymania kohezji zespołu i lojalności pracowników. Specjaliści podkreślają także, że są to kompetencje, których sztuczna inteligencja nie ma (a być może nigdy nie będzie miała) rozwiniętych na takim poziomie, by mogła równać się z człowiekiem. Wskazania respondentów są spójne z wynikami badań i komentarzami ekspertów: jako źródła przewagi lidera-człowieka nad AI zostały wskazane: empatia (53% wskazań), inteligencja emocjonalną (39% wskazań), odczytywanie sygnałów niewerbalnych (39% wskazań), budowanie relacji i zaufania (38% wskazań) czy uwzględnienie emocji w komunikacji (33% wskazań).

Magdalena Robak

Trener EY Academy of Business,
konsultant, lider projektów

Obecność drugiego człowieka – człowieka otwartego a jednocześnie wrażliwego na nas i na sytuację – jest szczególnie ważna w świecie, w którym ze względu na poziom zanurzenia w technologii zaczynamy czuć się coraz bardziej „odłączeni” i w związku z tym samotni. Jak pokazują badania* poczucie samotności rozwija się w nowe, bardzo istotne zagrożenie społeczne, które niesie za sobą wiele negatywnych skutków zarówno dla pojedynczego człowieka, jak i dla społeczeństwa czy gospodarki. Nic dziwnego, że na rynku pojawia się coraz więcej rozwiązań, które mają wypełnić lukę w zakresie budowania więzi i wzmacniania poczucia zrozumienia (np. AI-coach, AI-psycholog, AI-psychiatra czy AI-partner życiowy). Są one programowane w taki sposób, by reagować tak jakby były inteligentne emocjonalnie – temu służy m.in. analiza sentymentu w obrazie i słowach, programowanie odpowiadania z empatią, personalizacji i symulowania zachowań ludzkich, czy testowany

w 2023 roku w ramach badań EmotionPrompt**. Co więcej – rozwiązania te obdarzamy zaufaniem i korzystamy z nich (częściej młodsze pokolenia).

Dla współczesnych liderów jest to ważna informacja: ich przyszli pracownicy bardzo potrzebują nieoceniających, wspierających relacji, w których czują się bezpiecznie. Liderzy, którzy będą inteligentni emocjonalnie i uważni, będą budować bezpieczeństwo psychologiczne a także personalizować swoje podejście – będą w konsekwencji potrafili skuteczniej inspirować ludzi do działania, budować silne zespoły i osiągać sukcesy w naszym coraz bardziej technologicznym świecie.

Ciekawa wydaje się druga grupa przewag lidera-człowieka, wskazanych przez respondentów, które wprost związane są z poziomem wartości i duchowości (moralność, posiadanie wartości, etyka, wrażliwość duchowa – 22-26% wskazań). Kwestie moralności i etyki stają się coraz ważniejsze

Komentarz

w obliczu rosnących możliwości sztucznej inteligencji i jej potencjalnego wykorzystania do podejmowania decyzji o dużym znaczeniu dla ludzi. Widać to choćby w działaniach podejmowanych w celu regulacji AI. Jednocześnie to człowiek (w organizacji – lider) czuwa nad tym, by systemy AI były oparte na solidnych, uznanych wartościach etycznych.

Z perspektywy leadershipu w świecie AI warto przyjrzeć się niektórym elementom, które respondenci wskazali w najmniejszym stopniu jako przewagę człowieka nad AI. I tak na przykład umiejętność przyznawania się do błędów uzyskała 7% wskazań. Jednocześnie badania*** wskazują, że pracownicy są gotowi 7,5 razy bardziej zaufać liderom, którzy przyznają się do niepowodzeń lub niedociągnięć i 5,4 razy bardziej tym, którzy

okazują słabość. Może to być więc kolejna kompetencja, którą warto rozwijać. Ciekawy jest także bardzo rzadki wybór takich cech jak kreatywność czy strategiczne myślenie. Jeszcze na początku „boomu na AI” mówiło się, że zadania w tych obszarach nie zostaną przez nią „przejęte”. Z liczby wskazań może natomiast wynikać, że liderzy widzą, że nie są to już wyróżniki specyficzne dla człowieka.

W ramach podsumowania powołam się na słowa Pana Profesora Rafała Ohme, który wskazuje, że „życie towarzyskie jest nie tylko przyjemnością, ale medyczną terapią”*** a w przyszłości obecność drugiego człowieka będzie dobrem luksusowym. Warto wykorzystywać więc nasze ludzkie przewagi, aby lider lider był w przyszłości dla swoich pracowników dobrem i dostępnym, co więcej pożądanym ze względu na swoją przewagę w budowaniu więzi emocjonalnej.

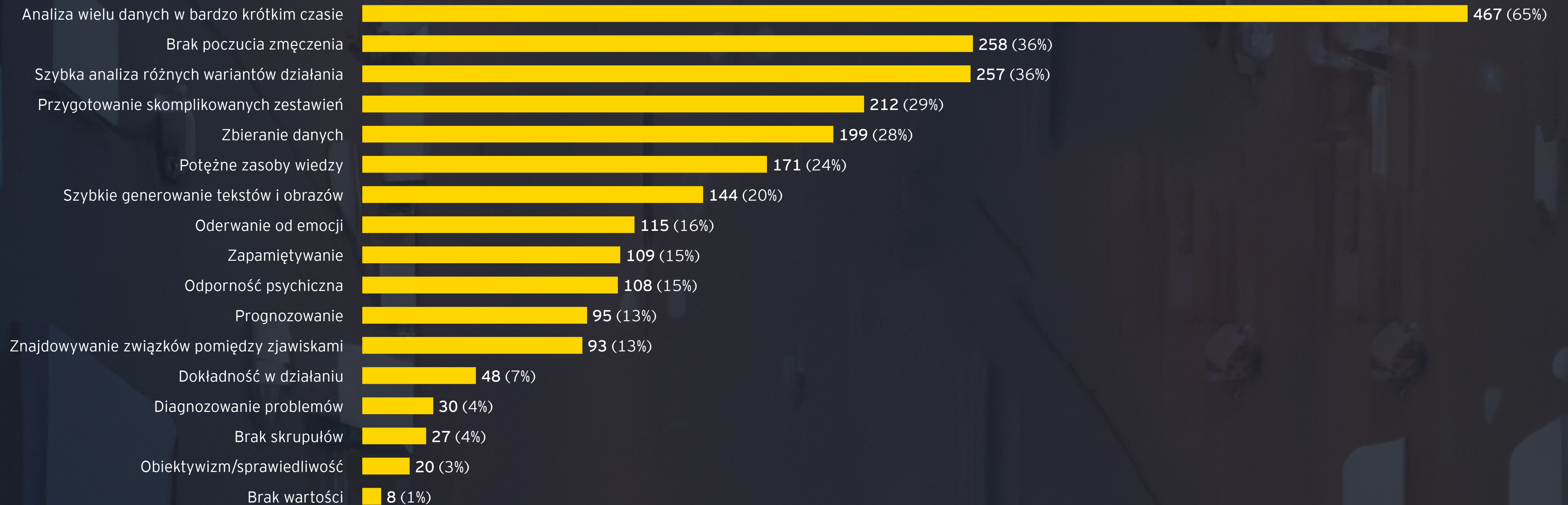
* np. „Poczucie samotności wśród dorosłych Polaków”, Instytut „Pokolenia”, 2022

** <https://ar5iv.labs.arxiv.org/html/2402.07927#bib.bib11>

*** „Global Leadership Forecast 2023”, DDI

**** Rafał Ohme, „Podłączeni do sieci, odłączeni od ludzi. Cyfrowa samotność jest równie groźna dla zdrowia, jak choroby serca”, Forbes, 2022.

9. Źródła przewagi sztucznej inteligencji nad człowiekiem liderem w perspektywie respondentów/respondentek (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 źródeł przewagi)



Komentarz

Wśród źródeł przewagi sztucznej inteligencji nad liderem-człowiekiem na pierwszych miejscach znalazły się umiejętności ściśle związane z efektywnością pracy: brak poczucia zmęczenia (36% wskazań) oraz różne aspekty związane z zbieraniem, przechowywaniem i przetwarzaniem danych. Wyniki te są bardzo spójne z aktualnym stanem wiedzy nt. AI oraz z tym, w jaki sposób wykorzystujemy w firmach silne strony rozwiązań opartych na AI. Ich rolą jest zwiększenie naszej produktywności, przesunięcie energii liderów z zarządzania danymi na wyciąganie z nich wniosków oraz przekładanie ich na pracę z ludźmi, rozwiązaniami i systemami.

Czyli w kierunku zadań twórczych, związanych z interakcjami z ludźmi i wprowadzaniem zmian. Należy także pamiętać, że choć AI może wspomagać proces zbierania i przetwarzania danych, to nadal jeszcze człowiek odgrywa tu kluczową rolę: określa, jakie dane są potrzebne, w jaki sposób je pozyskać i jak je interpretować (a dodatkowo – dzięki wykorzystaniu krytycznego myślenia – eliminować potencjalne błędy AI).

AI może usprawnić ten proces, ale nie zastąpi ludzkiej intuicji i umiejętności oceny kontekstu, na co wskazują także elementy, które uzyskały niższy poziom wskazań. W zakresie przewag AI, które badaniu uzyskały mniej wskazań chciałabym zwrócić uwagę na trzy aspekty.

Pierwszym jest odporność psychiczna (15% wskazań). W ramach odporności psychicznej (rozumianej jako plastyczna cecha osobowości, która częściowo determinuje to, jak reagujemy w sytuacjach stresu, presji, niepowodzeń), wskazuje się kilka szczegółowych składowych*. Przy części z nich trudno nie zgodzić się z respondentami, że nie są one przewagą AI. W czterech aspektach (poczucie kontroli nad życiem i nad emocjami, pewność swoich kompetencji i pewność siebie w relacjach) AI może się zachowywać co najwyżej tak jakby je posiadała (podobnie, jak w przypadku empatii czy inteligencji emocjonalnej) – są one typowo ludzkie. Natomiast ciekawe wydaje się zastanowienie nad pozostałymi składowymi, w których być może AI może mieć przewagę.

Magdalena Robak

Trener EY Academy of Business,
konsultant, lider projektów rozwojowych

* Model odporności psychicznej (P. Clough & D. Strycharczyk)

Komentarz

Są to: determinacja w osiągnięciu celów, wytrwałość w działaniu pomimo przeszkód, wyciąganie wniosków z doświadczeń oraz otwartość na nowe wyzwania. Wydaje się, że są to cechy z założenia wpisane w charakterystykę funkcjonowania sztucznej inteligencji. Może mogłaby nas czegoś w tym obszarze nauczyć?

Drugi aspekt to wyniki związane z diagnozowaniem problemów (4% wskazań) i znajdowaniem związków między zjawiskami oraz prognozowaniem (po 13% wskazań). Gdy w zeszłym roku brałam udział w kursie z zakresu AI eksperci podkreślali, że aktualne faktyczne umiejętności AI to opisywanie przeszłości i diagnoza przyczyn, natomiast docelowo oczekujemy od niej także zadań, których obecnie nie potrafi robić wystarczająco

trafnie: przewidywania przyszłości oraz wskazania optymalnych działań, by zrealizować jej pozytywne scenariusze. Wskazania respondentów świadczą o tym, że liderzy nadal nie spostrzegają tych obszarów, jako mocnych stron AI. Co więcej nie wierzą także, że AI właściwie poradzi sobie z działaniami diagnostycznymi. Być może takie podejście jest związane z negatywnymi doświadczeniami respondentów lub brakiem wiary, że AI jest w stanie uwzględnić wszystkie niezbędne czynniki?

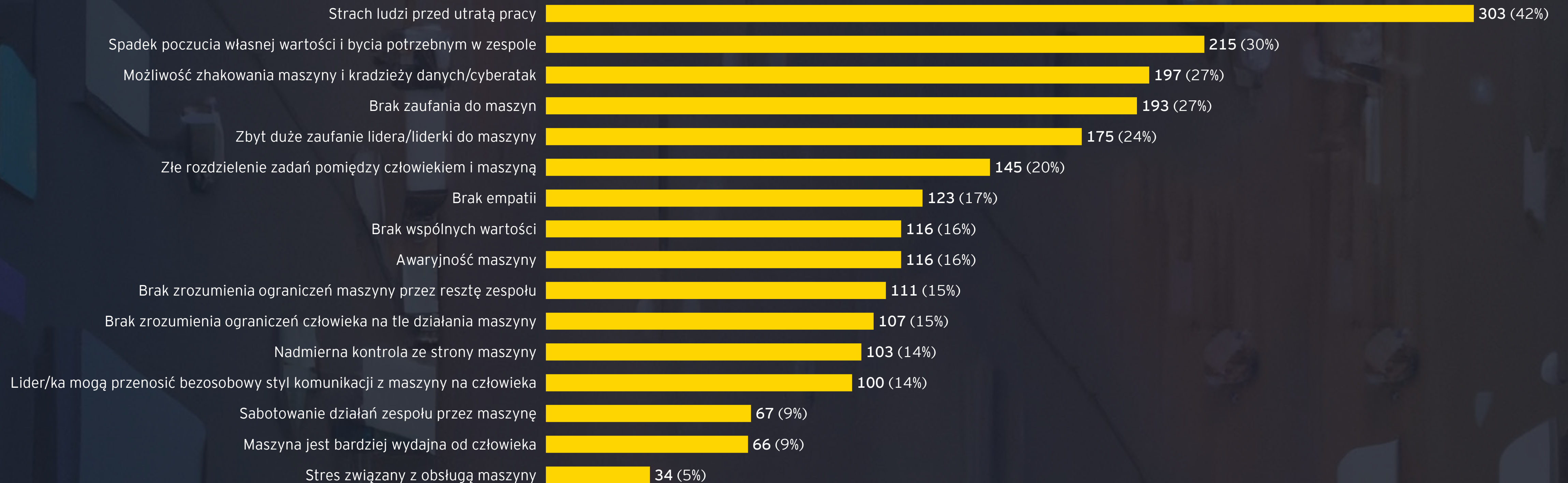
I to prowadzi nas do ostatniego aspektu. Najmniej wskazań respondentów pojawiło się przy elementach, które można powiązać z podejmowaniem decyzji: brak skrupułów, obiektywizm/sprawiedliwość czy brak wartości. Dlaczego może to być ciekawy wynik?

W samych początkach powszechności AI czynniki związane z obiektywnym podejmowaniem przez nią decyzji czy brakiem kierowania się emocjami (16% wskazań) były elementami, o których wspominało się, jako o potencjalnej przewadze AI. W różnych wypowiedziach podkreślano, że dzięki AI unikniemy w działaniach menedżerskich dyskryminacji i innych niepożądanych zjawisk społecznych, decyzje będą podejmowane w oparciu o obiektywne dane i kryteria, będą przestrzegać zasad sprawiedliwości, uniknie się decyzji impulsowych itp. Aktualnie wiemy już, że AI jest narażona na biasy decyzyjne co najmniej tak samo, jak lider-człowiek. Bardzo cenne jest, że liderzy to widzą. Dzięki temu będą traktować AI jak to, czym faktycznie jest – program komputerowy, który ma nam pomóc, ale nie wyręczyć czy zastąpić.

Magdalena Robak

Trener EY Academy of Business,
konsultant, lider projektów rozwojowych

10. Trudności, jakie może napotkać lider w budowaniu zespołu złożonego z człowieka i maszyny w perspektywie respondentów i respondentek? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 trudności)



Komentarz



Lider/liderka zespołu, w którego skład wchodzi zarówno człowiek jak i maszyna, staje przed konkretnymi trudnościami. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że największą trudnością (aż 42% odpowiedzi respondentów) jest lęk człowieka przed utratą pracy. W opinii respondentów maszyna jawi się jako bardziej niezawodna, szybsza i generująca mniejsze koszty operacyjne. W niniejszym badaniu respondenci wskazali awaryjność maszyny (16%) jako jedną z omawianych trudności wobec relatywnie wysokich kosztów usuwania potencjalnych awarii. Spadek poczucia własnej wartości i bycia potrzebnym w zespole to trudność, na którą wskazało 30% odpowiedzi respondentów i była to druga co do ważności wskazywana odpowiedź. Lider musi mierzyć się z „chorobą porównywania”. Pracownicy w zestawieniu swoich możliwości z maszyną często wypadają słabiej – są częściej omylni i mniej wydajni (9%). Człowiek jako istota psychofizyczna może mieć w swoim życiu zawodowym okresy mniejszej wydajności, co w wypadku maszyny nie stanowi problemu. Takie porównywanie

powoduje spadek poczucia własnej wartości, co może skutkować zmniejszeniem efektywności i zaangażowania ludzi w pracę zespołu. Z tym zagadnieniem łączy się też trudność braku zrozumienia ograniczeń człowieka na tle działania maszyny, a ta trudność była wskazywana w 15% odpowiedzi. Poprzez taką konfrontację człowiek traci orientację, w czym jest dobry, a w czym nie, w czym lepszy, a w czym słabszy od maszyny. Brak zrozumienia ograniczeń maszyny przez resztę zespołu (15%) stanowi kolejną trudność. Wydaje się, że problem braku zrozumienia jednych członków zespołu przez innych nie jest niczym nowym, jednak nowe są strony problemu maszyna – człowiek, a nie jak do tej pory człowiek – człowiek, ale problem wciąż wymaga rozwiązania poprzez takie działania, jak np. poznanie i zrozumienie drugiej strony, co w wypadku maszyny stanowić może dużą trudność wynikającą ze specyfiki jej działania. Na trzecim miejscu w hierarchii trudności wskazywanych przez respondentów znalazła się możliwość zhakowania maszyny i kradzieży danych/cyberatak (27%).

dr Maria Czajkowska-Białkowska

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Komentarz

Może to wynikać z wciąż słabych zabezpieczeń przed cyberatakami, ale też często jest efektem błędów ludzkich wynikających z niewystarczającej edukacji pracowników obsługujących maszynę i nieświadomych zagrożeń lub braku istnienia odpowiednich procedur, a także nie przestrzegania już istniejących. Kolejna trudność wiąże się z wartością jaką jest zaufanie. Interesującym jest fakt, że w odpowiedziach respondentów z jednej strony widać wyraźny brak zaufania człowiekowi do maszyny (27%), a z drugiej zbyt duże zaufanie lidera/liderki do maszyny (24%).

Trudnością w kierowaniu zespołem może więc być zarówno brak zaufania, jak i jego skrajna postać – ślepe zaufanie. W obu sytuacjach zaufanie, aby przynosiło wartość organizacji, powinno być epistemologicznie ugruntowane. Respondenci w swoich odpowiedziach wskazują też na złe rozdzielenie zadań pomiędzy człowieka i maszynę (20%). Pod hasłem: „złe” mogą znajdować się niewłaściwie (jakościowo lub ilościowo) podzielone zadania pomiędzy człowieka i maszynę.

Z kolei w 14% odpowiedzi, respondenci wskazali jako trudność fakt, że lider/ka mogą przenosić bezosobowy styl komunikacji z maszyny na człowieka.

Obawa ta może wynikać z doświadczeń związanych z upraszczaniem czy ujednolicaniem procedur komunikacyjnych w organizacji. Współczesne tendencje wskazują na wzrost ilości zadań wykonywanych przez maszynę w stosunku do człowieka.

W związku z tym należy rozważyć, czy wprowadzać odrębne systemy komunikacji z człowiekiem i maszyną, czy ujednolicić system komunikacyjny dostosowany do wszystkich w organizacji. Coraz bardziej rozwinięte technologie mogą powodować w pracownikach poczucie zagrożenia i skutkować trudnościami w zakresie nadmiernej kontroli ze strony maszyny (14%), a także w skrajnym przypadku sabotowaniem działań zespołu przez maszynę. Jednak na taką trudność wskazało w swoich odpowiedziach zaledwie 9% respondentów. Przyjęło się, aby traktować empatię

jako cechę czysto ludzką i choć istnieje w literaturze określenie „sztucznej empatii”, odnoszące się do AI, to wciąż jednak maszyna w tym zakresie pozostaje odbierana jako pozbawiona tej cechy lub posiadająca ją w ograniczonym zakresie. Na trudność wynikającą z braku empatii wskazuje 17% odpowiedzi respondentów. Podobna sytuacja dotyczy braku wspólnych wartości (16%), gdyż system wartości i empatia są zjawiskami pozostającymi ze sobą w relacji. Coraz bardziej zaawansowane rozwiązania AI mogą powodować stres u pracowników związany z obsługą maszyny (5%). Lider, by niwelować tę trudność, może podjąć kroki związane z procesami komunikacji i szkolenia.

dr Maria Czajkowska-Białkowska

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

11. Pierwszy krok lidera/liderki przyszłości chcących integrować pracę człowieka z maszynami w perspektywie respondentów i respondentek



Komentarz



Integracja człowieka z maszyną to jeden z najistotniejszych obszarów w zakresie tworzenia inteligentnej organizacji przyszłości. Wiele miejsca na współczesnych konferencjach branżowych poświęca się wymianie dobrych praktyk w tym właśnie zakresie. 28% liderów i liderek biorących udział w badaniu zdecydowała, że pierwsze kroki w zakresie budowania synergii człowieka z maszyną powinny dotyczyć definicji wizji, kierunków i celów działania organizacji. Jest to o tyle istotne, że w dobie dynamicznego rozwoju nowych technologii wielu managerów i managerek przestaje skupiać się na tym, co organizacja chce osiągnąć. Nieprzemyślana technologizacja skutecznie rozmywa wizję i cele, co jest niebezpieczne z punktu widzenia stabilności organizacji w dynamicznie zmieniającym się środowisku. 18% respondentów i respondentek uważa, że budowanie współpracy powinno rozpocząć się od zdefiniowania zadań do wykonania, a 15% – od rozmowy z ludzkimi pracownikami na temat zakresu zadań powierzanych maszynom.

dr hab. Artur Modliński
Kierownik Centrum Badań nad Sztuczną
Inteligencją i Cyberkomunikacją WZ UŁ

W świetle aktualnych praktyk biznesowych i wyników badań naukowych obranie tych kierunków jest niezwykle istotne dla sukcesów organizacji w przyszłości. Jednym z największych problemów współczesnych managerów i managerek decydujących się na automatyzację i robotyzację procesów organizacyjnych jest decyzja dotycząca wyboru procesów do automatyzacji. W świetle badań przeprowadzonych przeze mnie wraz z Adelą del Rio-Ortega, Andresem Jimenez Ramirezem i Damianem Kedziorą, postrzeganie automatyzacji jedynie przez pryzmat redukcji kosztów może prowadzić do rozczarowania pracowników, a nawet re-manualizacji danego procesu. Skuteczne wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych do przestrzeni organizacyjnej powinno opierać się na wzajemnym zrozumieniu potrzeb organizacji i pracowników.

Komentarz

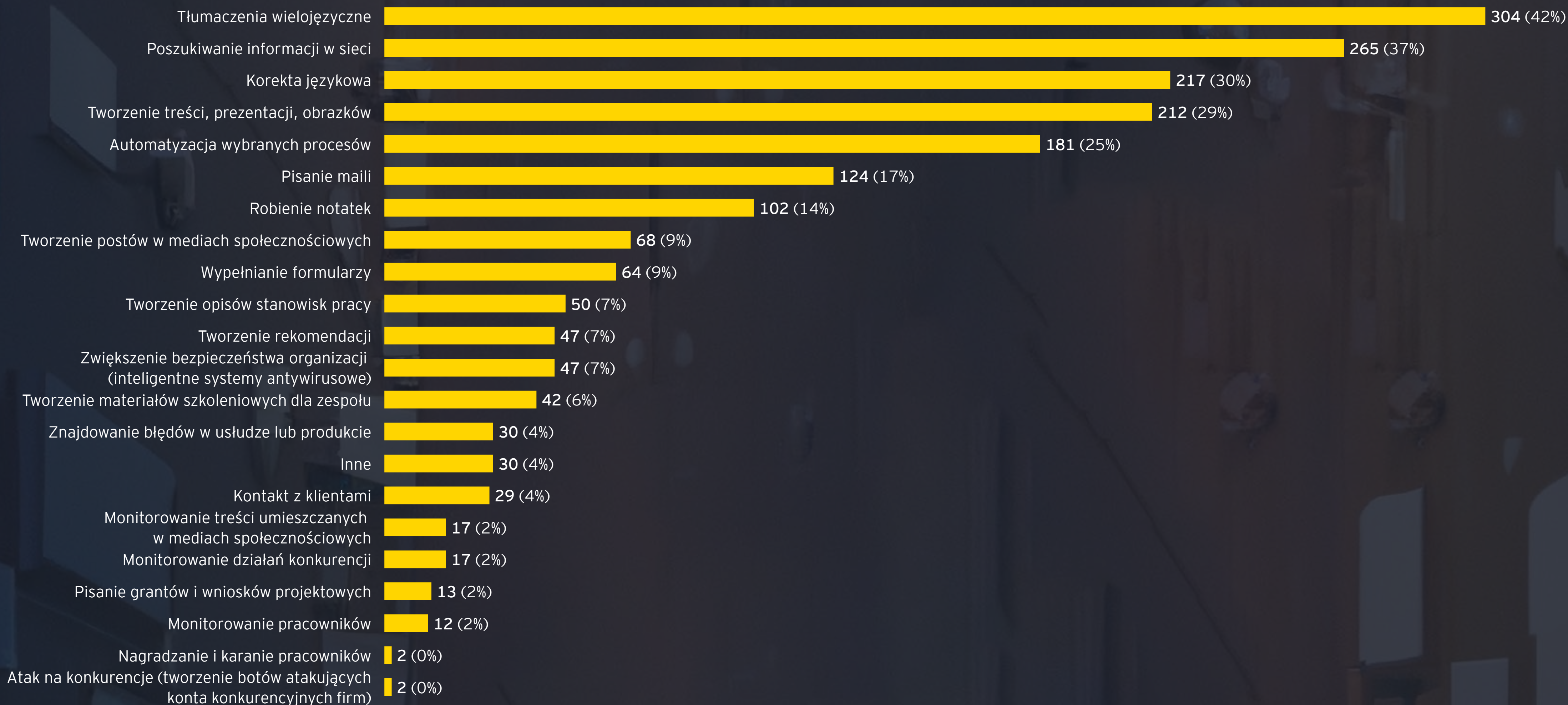
Fakt, że tak dużo respondentów i respondentek zadeklarowała w pierwszych krokach budowy synergii człowieka z maszyną chęć i gotowość do zwrócenia uwagi na misję, wizję, cele i potrzeby pracowników jest optymistycznym trendem. Pozytywnym jest także informacja, że nikt z respondentów i respondentek nie rozważa zwolnienia pracowników jako pierwszego kroku w budowaniu synergii pomiędzy człowiekiem i maszynom. W przeciwnym razie, chęć osiągnięcia synergii byłaby niemożliwa, jako że istotny komponent interakcji, jakim jest człowiek, zostałby wyeliminowany.

Jednocześnie jedynie 3% liderów i liderek zdecydowałaby się na rozpoczęcie prac nad budowaniem synergii od indywidualnego podzielenia zadań pomiędzy człowieka i technologię. Tak mała liczba respondentów i respondentek wskazująca na tę odpowiedź jest również pozytywnym sygnałem świadczącym o upodmiotowieniu pracownika.

Wraz z rozwijającym się trendem employee empowerment, pracownicy zyskują autonomię decyzyjną, awansując z przedmiotu procesów wewnątrzorganizacyjnych na podmioty władne określania kierunków i brania za nie odpowiedzialności. Również w przypadku chęci stworzenia synergii pomiędzy człowiekiem i maszyną, wspólne decydowanie przez pracowników o roli i zakresie adopcji technologii do przestrzeni organizacyjnej wydaje się być istotnym komponentem sukcesu. Liderzy i liderki przyszłości chcący budować synergię pomiędzy człowiekiem i maszynom są obecnie pionierami i pionierkami, które muszą przecierać szlaki biznesowe swoim następcom i następczynią. Jeśli uznać, że sukces inteligentnej organizacji przyszłości to umiejętność osiągania efektu synergii poprzez rozsądny podział zadań pomiędzy ludzi i technologię to liderzy i liderki muszą uważnie dokonywać prób w tym obszarze i uczyć się na swoich błędach.

dr hab. Artur Modliński
Kierownik Centrum Badań nad Sztuczną
Inteligencją i Cyberkomunikacją WZ UŁ

12. Obszary wykorzystywania sztucznej inteligencji przez respondentki i respondentów w swojej roli lidera/liderki



Komentarz

Dyskusja na temat szans i zagrożeń, które niesie ze sobą rozwój nowych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem generatywnej sztucznej inteligencji, trwa. Odpowiedzi udzielone przez respondentów i respondentki na temat potencjalnych obszarów wykorzystania sztucznej inteligencji w roli lidera wskazują na coraz większą świadomość korzyści takich rozwiązań.

Największa popularność tłumaczeń wielojęzycznych (42% respondentów) wskazuje na globalny charakter dzisiejszego rynku pracy i znaczenie komunikacji międzykulturowej. Według respondentów i respondentek, AI odgrywa kluczową rolę w ułatwianiu tych procesów.

AI wspiera liderów w podejmowaniu bardziej trafnych decyzji, dostarczając szybkich i precyzyjnych informacji. Przykłady to wyszukiwanie informacji (37%) i korekta językowa (30%), które według respondentów i respondentek mogą wspomagać liderów w komunikacji i analizie danych.

Narzędzia AI wspomagające tworzenie treści i prezentacji (29%) oraz automatyzacja procesów (25%) umożliwiają liderom generowanie innowacyjnych pomysłów i usprawnianie procesów twórczych. To może prowadzić do bardziej innowacyjnych rozwiązań i lepszych wyników biznesowych.

Jednocześnie wśród najczęściej wybieranych opcji obszarów wykorzystania AI w pracy lidera znalazły się te wspierające kreatywne aspekty pracy liderów, takie jak tworzenie treści i prezentacji (29%), a także automatyzujące rutynowe procesy (25%). Takie rozwiązania umożliwiają liderom generowanie innowacyjnych pomysłów i usprawnienie procesów twórczych. To z kolei może prowadzić do bardziej innowacyjnych rozwiązań i lepszych wyników biznesowych.

Wsparcie AI w automatyzacji rutynowych procesów może uwolnić czas liderów na bardziej strategiczne i kreatywne zadania, a także bezpośrednią pracę z ludźmi. To nie tylko zwiększa efektywność

operacyjną, ale także pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacji.

Wyniki badania potwierdzają, że w centrum zainteresowania lidera i jego obszaru odpowiedzialności pozostaje człowiek. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i klientów. Jedynie 4% respondentów i respondentek chce wykorzystywać sztuczną inteligencję do kontaktu z klientami.

Użycie AI do monitorowania pracowników (2%) oraz procesów związanych z nagradzaniem i karaniem (0%) podkreśla potrzebę zachowania równowagi między technologią a etyką. Istnieje ryzyko, że nadmierna automatyzacja tych procesów może prowadzić do utraty zaufania i morale wśród pracowników.

Tworzenie botów atakujących konkurencyjne firmy jest niemoralne i nielegalne, co tłumaczy brak zainteresowania tym obszarem (0%). Zaledwie 2% respondentów i respondentek

Małgorzata Jakubicz
Certified Leadership Trainer, Human
Ambassador in the Digital Era

Komentarz

chce wykorzystywać sztuczną inteligencję do monitorowania konkurencji.

Podsumowując, sztuczna inteligencja jest postrzegana przez respondentów jako przydatne narzędzie do wykorzystywania w wielu aspektach pracy liderów, od tłumaczeń i poszukiwania informacji po automatyzację procesów i poprawę bezpieczeństwa.

Liderzy, którzy efektywnie korzystają z AI, mogą zwiększyć swoją produktywność, podejmować lepsze decyzje i tworzyć bardziej efektywne i innowacyjne środowiska pracy. Jednak ważne dla respondentów jest to, aby te technologie były używane odpowiedzialnie, z uwzględnieniem etyki i prywatności pracowników oraz klientów.

Wyniki badania w tym obszarze potwierdzają, że świadomość wagi humanizmu w dobie cyfrowej jest bliska respondentom w kontekście przywództwa w organizacjach biznesowych. Dają także perspektywę na potrzebę rozwoju kompetencji cyfrowych wśród liderów tak, aby zwiększać efektywność oraz decyzyjność, a także zyskać czas na aspekty związane bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Wyniki badań potwierdzają także trendy mówiące o wadze tak zwanych kompetencji miękkich w przywództwie (soft skills, power skills) oraz potrzebie ich rozwoju wśród liderów. Liderzy przyszłości rozumieją bowiem nie tylko technologię, ale również potrafią zarządzać ludźmi w coraz bardziej cyfrowym świecie.

Małgorzata Jakubicz

Certified Leadership Trainer, Human
Ambassador in the Digital Era

Dyskusja na temat szans i zagrożeń, które niesie ze sobą rozwój nowych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem generatywnej sztucznej inteligencji, trwa. Odpowiedzi udzielone przez respondentów i respondentki na temat potencjalnych obszarów wykorzystania sztucznej inteligencji w roli lidera wskazują na coraz większą świadomość korzyści takich rozwiązań.

Największa popularność tłumaczeń wielojęzycznych (42% respondentów) wskazuje na globalny charakter dzisiejszego rynku pracy i znaczenie komunikacji międzykulturowej. Według respondentów i respondentek, AI odgrywa kluczową rolę w ułatwianiu tych procesów.

AI wspiera liderów w podejmowaniu bardziej trafnych decyzji, dostarczając szybkich i precyzyjnych informacji. Przykłady to wyszukiwanie informacji (37%) i korekta językowa (30%), które według respondentów i respondentek mogą wspomagać liderów w komunikacji i analizie danych.

Narzędzia AI wspomagające tworzenie treści i prezentacji (29%) oraz automatyzacja procesów (25%) umożliwiają liderom generowanie innowacyjnych pomysłów i usprawnianie procesów twórczych. To może prowadzić do bardziej innowacyjnych rozwiązań i lepszych wyników biznesowych.

Jednocześnie wśród najczęściej wybieranych opcji obszarów wykorzystania AI w pracy lidera znalazły się te wspierające kreatywne aspekty pracy liderów, takie jak tworzenie treści i prezentacji (29%), a także automatyzujące rutynowe

procesy (25%). Takie rozwiązania umożliwiają liderom generowanie innowacyjnych pomysłów i usprawnienie procesów twórczych. To z kolei może prowadzić do bardziej innowacyjnych rozwiązań i lepszych wyników biznesowych.

Wsparcie AI w automatyzacji rutynowych procesów może uwolnić czas liderów na bardziej strategiczne i kreatywne zadania, a także bezpośrednią pracę z ludźmi. W ten sposób nie tylko zwiększa efektywność operacyjną, ale także pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w organizacji.

Wyniki badania potwierdzają, że w centrum zainteresowania lidera i jego obszaru odpowiedzialności pozostaje człowiek. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i klientów. Jedynie 4% respondentów i respondentek chce wykorzystywać sztuczną inteligencję do kontaktu z klientami.

Użycie AI do monitorowania pracowników (2%) oraz procesów związanych z nagradzaniem i karaniem (0%) podkreśla potrzebę zachowania równowagi między technologią a etyką. Istnieje ryzyko, że nadmierna automatyzacja tych procesów może prowadzić do utraty zaufania i morale wśród pracowników.

Tworzenie botów atakujących konkurencyjne firmy jest niemoralne i nielegalne, co tłumaczy brak zainteresowania tym obszarem (0%). Zaledwie 2% respondentów i respondentek chce wykorzystywać sztuczną inteligencję do monitorowania konkurencji.

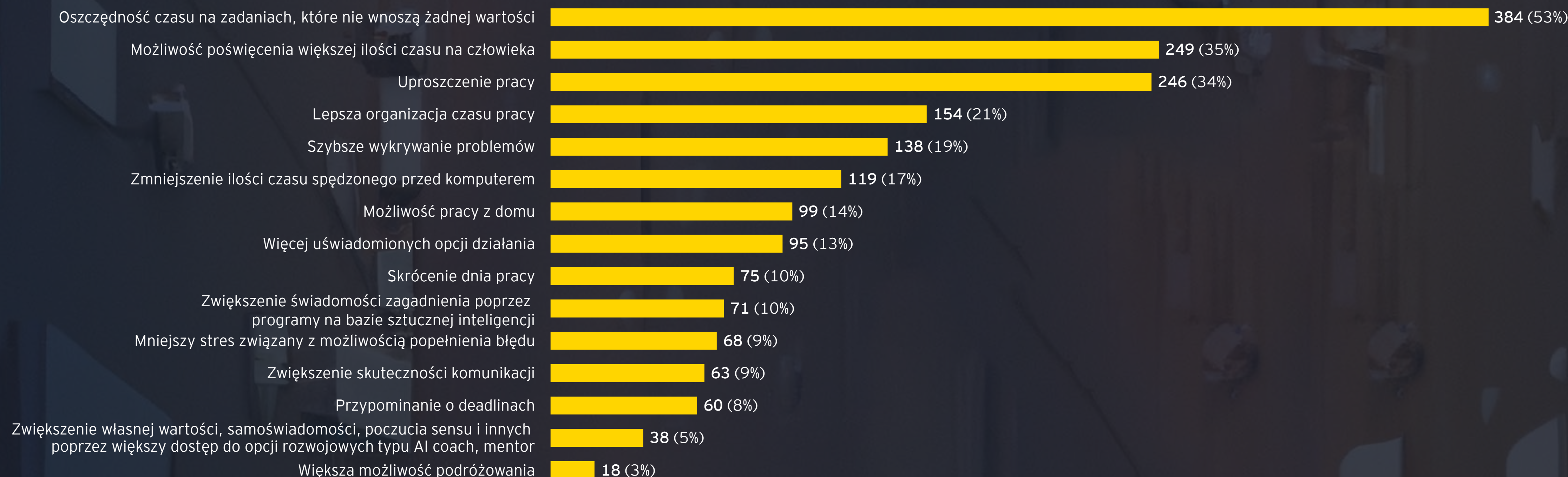
Podsumowując, sztuczna inteligencja jest postrzegana przez respondentów jako przydatne narzędzie do wykorzystywania w wielu aspektach pracy liderów, od tłumaczeń i poszukiwania informacji po automatyzację procesów i poprawę bezpieczeństwa.

Liderzy, którzy efektywnie korzystają z AI, mogą zwiększyć swoją produktywność, podejmować lepsze decyzje i tworzyć bardziej efektywne i innowacyjne środowiska pracy. Jednak ważne dla respondentów jest to, aby te technologie były używane odpowiedzialnie, z uwzględnieniem etyki i prywatności pracowników oraz klientów.

Wyniki badania w tym obszarze potwierdzają, że świadomość wagi humanizmu w dobie cyfrowej jest bliska respondentom w kontekście przywództwa w organizacjach biznesowych. Dają także perspektywę na potrzebę rozwoju kompetencji cyfrowych wśród liderów tak, aby zwiększać efektywność oraz decyzyjność, a także zyskać czas na aspekty związane bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Wyniki badań potwierdzają także trendy mówiące o wadze tak zwanych kompetencji miękkich w przywództwie (soft skills, power skills) oraz potrzebie ich rozwoju wśród liderów. Liderzy przyszłości rozumieją bowiem nie tylko technologię, ale również potrafią zarządzać ludźmi w coraz bardziej cyfrowym świecie.

13. Obszary pozytywnego wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan (well-being) liderów i liderek w perspektywie respondentów i respondentek? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 trudności)



Komentarz

Wyniki badań dotyczące wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan liderów i liderek wskazują na szereg pozytywnych obszarów. Największym benefitem, na który zwróciło uwagę aż 53% respondentów i respondentek, jest oszczędność czasu na zadaniach, które nie wnoszą żadnej wartości. Pozwoliło to liderom na poświęcenie większej ilości czasu na relacje międzyludzkie, co potwierdziło 35% badanych.

Kolejnym znaczącym aspektem, który wskazało 34% uczestników badania, jest uproszczenie pracy. Z kolei 21% respondentów zauważyło, że cyfrowa transformacja przyczyniła się do lepszej organizacji czasu pracy. Szybsze wykrywanie problemów było korzyścią wskazaną przez 19% osób, a zmniejszenie ilości czasu spędzonego przed komputerem doceniło 17% badanych.

Możliwość pracy z domu, wskazana przez 14% respondentów, okazała się kolejnym istotnym atutem, podobnie jak większa świadomość opcji działania, którą doceniło 13% uczestników. Skrócenie dnia pracy dzięki AI zauważyło 10% badanych, a taki sam odsetek (10%) podkreślił zwiększenie świadomości zagadnień dzięki programom opartym na sztucznej inteligencji.

Dodatkowo, 9% respondentów zaznaczyło, że sztuczna inteligencja zmniejsza stres związany z możliwością popełnienia błędu oraz zwiększa skuteczność komunikacji. Również 8% badanych doceniło przypominanie o deadlinech przez AI.

Zwiększenie własnej wartości, samoświadomości i poczucia sensu, osiągnęte dzięki większemu dostępowi do opcji rozwojowych typu AI coach czy mentor, wskazało 5% uczestników badania. Na koniec, większa możliwość podróżowania dzięki narzędziom AI została zauważona przez 3% respondentów.

Podsumowując, transformacja cyfrowa i sztuczna inteligencja wprowadziły szereg ułatwień i korzyści, które pozytywnie wpłynęły na dobrostan liderów i liderek. Dzięki oszczędności czasu, uproszczeniu pracy, lepszej organizacji czasu oraz zmniejszeniu stresu, liderzy mogą efektywniej zarządzać swoimi obowiązkami, jednocześnie poświęcając więcej uwagi na rozwój relacji międzyludzkich i osobisty rozwój.

Priorytetem okazuje się wykorzystanie sztucznej inteligencji do pracy z poczuciem sensu, koncentracji na zadaniach i aktywnościach, które dają możliwość wykonywania zadań, które dają wartość oraz wspierają relację z drugim człowiekiem. Oznacza to, że nowe technologie mogą wpływać pozytywnie na nasz dobrostan psychiczny, także ten związany z nią samą.

Małgorzata Jakubicz

Certified Leadership Trainer, Human
Ambassador in the Digital Era

Wyniki badań dotyczące wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan liderów i liderek wskazują na szereg pozytywnych obszarów.

Największym benefitem, na który zwróciło uwagę aż **53%** respondentów i respondentek, jest oszczędność czasu na zadaniach, które nie wnoszą żadnej wartości. Pozwoliło to liderom na poświęcenie większej ilości czasu na relacje międzyludzkie, co potwierdziło 35% badanych.

Kolejnym znaczącym aspektem, który wskazało **34%** uczestników badania, jest uproszczenie pracy. Z kolei **21%** respondentów zauważyło, że cyfrowa transformacja przyczyniła się do lepszej organizacji czasu pracy. Szybsze wykrywanie problemów było korzyścią wskazaną przez **19%** osób, a zmniejszenie ilości czasu spędzonego przed komputerem doceniło **17%** badanych.

Możliwość pracy z domu, wskazana przez 14% respondentów, okazała się kolejnym istotnym atutem, podobnie jak większa świadomość opcji działania, którą doceniło **13%** uczestników. Skrócenie dnia pracy dzięki AI zauważyło **10%** badanych, a taki sam odsetek (**10%**) podkreślił zwiększenie świadomości zagadnień dzięki programom opartym na sztucznej inteligencji.

Dodatkowo, **9%** respondentów zaznaczyło, że sztuczna inteligencja zmniejsza stres związany z możliwością popełnienia błędu oraz zwiększa skuteczność komunikacji. Również **8%** badanych doceniło przypominanie o deadlinech przez AI.

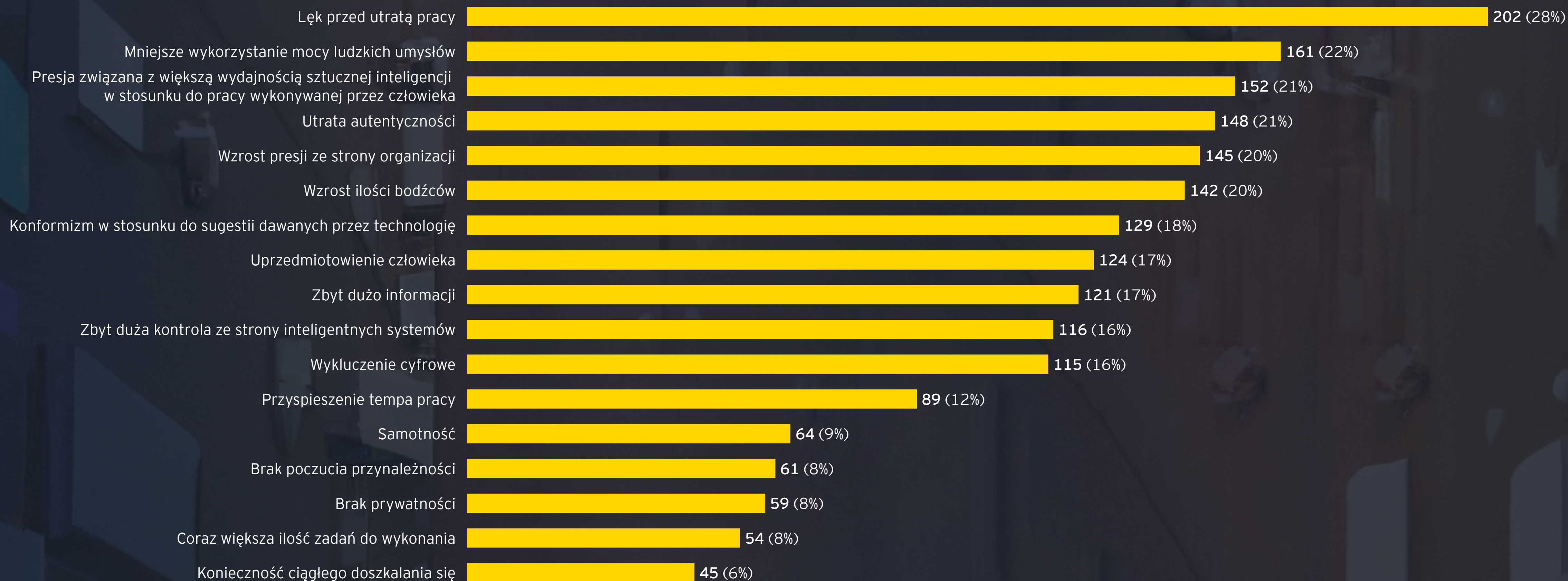
Zwiększenie własnej wartości, samoświadomości i poczucia sensu, osiągane dzięki większemu dostępowi do opcji rozwojowych typu AI coach czy mentor, wskazało **5%** uczestników badania. Na koniec, większa możliwość podróżowania dzięki narzędziom AI została zauważona przez 3% respondentów.

Podsumowując, transformacja cyfrowa i sztuczna inteligencja wprowadziły szereg ułatwień i korzyści, które pozytywnie wpłynęły na dobrostan liderów i liderek. Dzięki oszczędności czasu, uproszczeniu

pracy, lepszej organizacji czasu oraz zmniejszeniu stresu, liderzy mogą efektywniej zarządzać swoimi obowiązkami, jednocześnie poświęcając więcej uwagi na rozwój relacji międzyludzkich i osobisty rozwój.

Priorytetem okazuje się wykorzystanie sztucznej inteligencji do pracy z poczuciem sensu, koncentracji na zadaniach i aktywnościach, które dają możliwość wykonywania zadań, które dają wartość oraz wspierają relację z drugim człowiekiem. Oznacza to, że nowe technologie mogą wpływać pozytywnie na nasz dobrostan psychiczny, także ten związany z nią samą.

14. Obszary negatywnego wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan (well-being) liderów i liderek w perspektywie respondentów i respondentek? (respondenci i respondentki mogli wskazać maksymalnie 5 trudności)



Komentarz



Blaski i cienie transformacji cyfrowej – wpływ sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan liderów i liderek

Szybciej i łatwiej, a jednocześnie pod presją, mniej autentycznie i z nadmiarem bodźców – tak funkcjonują liderki i liderzy w dobie transformacji cyfrowej. Rewolucja związana z upowszechnieniem rozwiązań opartych o AI ma zatem dwojaki wpływ na dobrostan osób odpowiedzialnych za kierowanie pracą zespołów. Wykorzystanie nowych narzędzi to dla nich przede wszystkim oszczędność czasu i ograniczenie zaangażowania zadania, które nie wnoszą większej wartości. Dzięki lepszej organizacji pracy i automatyzacji powtarzalnych zadań, liderki i liderzy mogą skupić się na właściwej komunikacji ze współpracownikami. Budowa dobrych relacji z zespołem, a jednocześnie indywidualne podejście do każdego z jego członków, to zadania kluczowe dla każdego dobrego menadżera.

Ewa Nowakowska

Partner, EY, AI Data Science Leader

Obok blasków, transformacja cyfrowa ma jednak swoje cienie – jej negatywny wpływ na well-being liderek i liderów przejawia się poczuciem rosnącej presji – za pewne częściowo z powodu szybko toczących się zmian, które niosą za sobą pewne możliwości, ale i ryzyka, w tym pojawiający się mimo wszystko lęk przed utratą pracy. Cyfryzacja często niesie ze sobą obawę o utratę autentyczności, uprzedmiotowienie i mniejsze wykorzystanie umysłów ludzi, którzy coraz chętniej zdają się raczej na sugestie podsuwane przez technologie, niż własne przemyślenia. Dużym wyzwaniem jest też przebodźcowanie i trudność z przetworzeniem lawinowo rosnącej liczby informacji dostarczanych przez nowe narzędzia.

W świecie przesiąkniętym nowymi technologiami, kluczowe jest zainwestowanie odzyskanego dzięki nim czasu w zbudowanie lepszych relacji z drugim człowiekiem. Pozytywnie wpłynie to nie tylko na funkcjonowanie zespołów, ale i obniży poziom stresu. W wymiarze kontaktów międzyludzkich, technologia nie może nas zastąpić.

Mimo wskazania na wiele pozytywnych obszarów pozytywnego wpływu transformacji cyfrowej i sztucznej inteligencji (AI) na dobrostan przez liderów i liderki, wyniki badań wskazują także na wiele trudności.

Najczęstszą obawą, która dotyczyła **28%** respondentów i respondentek, był lęk przed utratą pracy. Duża część badanych (**22%**) zauważyła mniejsze wykorzystanie mocy ludzkich umysłów, co może prowadzić do obniżenia wartości intelektualnej pracy człowieka. Te wyniki potwierdzają najczęściej pojawiające się obawy społeczne w związku z rozwojem cyfrowym.

Kolejne **21%** uczestników badania podkreślało presję związaną z większą wydajnością sztucznej inteligencji w stosunku do pracy wykonywanej przez człowieka oraz utratę autentyczności. Wzrost presji ze strony organizacji oraz wzrost ilości bodźców zostały wskazane przez **20%** respondentów. To potwierdza zainteresowanie naukowców zagadnieniem cyberstresu oraz strategiom przeciwdziałania temu zjawisku.

Okolo **18%** badanych obawiało się konformizmu w stosunku do sugestii dawanych przez technologię, a **17%** zwróciło uwagę na uprzedmiotowienie człowieka oraz nadmiar informacji. Zbyt duża kontrola ze strony inteligentnych systemów i wykluczenie cyfrowe były problemami wskazanymi przez

16% respondentów. Zestawiając te dane, liderzy i liderki z jednej strony widzą szansę w wykorzystaniu sztucznej inteligencji w poszukiwaniu informacji, co wyrazili w pytaniu 12, a jednocześnie mają świadomość zagrożenia wynikającego ze zbyt dużego zaufania do danych generowanych przez sztuczną inteligencję.

To zestawienie może dowodzić świadomości ograniczonej wiarygodności informacji i konieczność ich weryfikacji, co może być pozytywnym efektem. Potwierdza także rolę człowieka w procesie decyzyjnym, który pozostaje nadrzędny w stosunku do danych dostarczanych przez sztuczną inteligencję.

Przyspieszenie tempa pracy, odczuwane przez **12%** badanych, prowadzi do dodatkowego stresu, a **9%** respondentów wskazało na samotność jako negatywny efekt transformacji cyfrowej. Brak poczucia przynależności i brak prywatności były obawami dla **8%** badanych, którzy również podkreślali wzrost ilości zadań do wykonania. Konieczność ciągłego doszkalania się została również zauważona jako istotne wyzwanie.

Podsumowując, mimo licznych korzyści związanych z transformacją cyfrową i AI, istnieje wiele obaw i negatywnych skutków, które wpływają na dobrostan liderów i liderek. Lęk przed utratą pracy, presja związana z większą wydajnością AI, utrata autentyczności oraz wzrost ilości bodźców to tylko niektóre z problemów, które wymagają uwagi.

Ważne jest, aby organizacje i liderzy podejmowali działania mające na celu zminimalizowanie tych negatywnych efektów, zapewniając równocześnie wsparcie i rozwój umiejętności dla swoich pracowników.

Poza odpowiedzialnością organizacji w tym obszarze, ważne jest także wzięcie odpowiedzialności za czynniki stresu ery cyfrowej przez samych liderów, a także wsparcie pracowników w tych samych obszarach, które dotyczą ich samych. Kluczem jest świadomość tych zagrożeń, a także samoświadomość, która jest pierwszym krokiem do pracy nad sobą i zarządzania stresem cyfrowym.

17%

Obawa liderów i liderek przed uprzedmiotowieniem człowieka (17%) daje nadzieję, że oni sami nie będą wykorzystywać nowych technologii z taką intencją wobec pracowników i innych interesariuszy.

EY Academy of Business

Twój partner w rozwoju kompetencji.

EY Academy of Business jest częścią międzynarodowej firmy doradczej EY, specjalizującą się w organizowaniu profesjonalnych szkoleń. Na Polskim rynku wspiera profesjonalistów w zdobywaniu kluczowych kompetencji od 30 lat. W ofercie EY Academy of Business znajdują się zarówno rozbudowane, wieloetapowe programy szkoleniowe, jak również krótkie i praktyczne kursy doskonalące wiedzę z konkretnej dziedziny.

Szkolenia EY Academy of Business specjalizuje się między innymi w szkoleniach z zakresu umiejętności interpersonalnych, zarządzania strategicznego, sprawozdawczości finansowej, kompetencji IT, aż po zarządzanie projektowe. Posiada również programy przygotowujące do zdobycia rozpoznawalnych na całym świecie kwalifikacji zawodowych, takich jak: ACCA, CIA, CFA®, PMP®.

Wykładowcy EY Academy of Business mają zarówno doświadczenie akademickie, jak i praktyczne osiągnięcia w biznesie. Firma prowadzi szkolenia dla osób indywidualnych, instytucji państwowych, organizacji pozarządowych oraz firm prywatnych.

EY Academy of Business
Warszawa: al. Armii Ludowej 26
+48 22 260 80 00

www.academyofbusiness.pl

www.facebook.com/EYszkolenia

© EY. Wszystkie prawa zastrzeżone

EY jest zarejestrowanym znakiem handlowym

SCORE: 00865-162