



Umida AXROROVA,
Pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent
University of Business and Science universiteti, Namangan, O'zbekiston
Email: umiaxroramid@gmail.com

NamDPI dotsenti, p.f.f.d. S.Botirova taqrizi asosida

THEORETICAL FOUNDATIONS AND STRUCTURAL MODEL OF DEVELOPING SOFT COMPETENCIES OF MANAGERIAL PERSONNEL

Annotation

In the process of modernizing the contemporary education system, the effectiveness of managerial personnel's professional activity depends not only on their professional knowledge and skills, but also directly on the level of development of their soft competencies. In scientific research, soft competencies are interpreted as an integrative system of personal qualities that reflect the ability to communicate effectively, manage teams, solve problems, and make strategic decisions. The purpose of this study is to systematically analyze the theoretical foundations of developing soft competencies of managerial personnel and to develop a structural model that ensures their development. In the course of the research, a systemic approach, competency-based approach, structural-functional analysis, and modeling methods were employed.

Keywords: soft competencies, managerial personnel, pedagogical management, competency-based approach, structural model, professional competence.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Аннотация

В процессе модернизации современной системы образования эффективность профессиональной деятельности управленческих кадров определяется не только их профессиональными знаниями и навыками, но и напрямую зависит от уровня развития их soft-компетенций. В научных исследованиях soft-компетенции трактуются как интегративная система личностных качеств, отражающая способности к эффективной коммуникации, управлению коллективом, решению проблем и принятию стратегических решений. Цель исследования заключается в системном анализе теоретических основ развития soft-компетенций управленческих кадров и разработке структурной модели, обеспечивающей их развитие. В ходе исследования использованы системный подход, компетентностный подход, структурно-функциональный анализ и методы моделирования.

Ключевые слова: soft-компетенции, управленческие кадры, педагогическое управление, компетентностный подход, структурная модель, профессиональная компетентность.

RAHBAR-KADRLARNING SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI VA STRUKTURAVIY MODELI

Annotatsiya

Zamonaviy ta'lim tizimini modernizatsiya qilish jarayonida rahbar-kadrlarning kasbiy faoliyati samaradorligi nafaqat ularning kasbiy bilim va ko'nikmalariga, balki soft-kompetensiyalarining rivojlanganlik darajasiga ham bevosita bog'liq hisoblanadi. Ilmiy tadqiqotlarda soft-kompetensiyalar shaxsning samarali kommunikatsiya olib borish, jamoani boshqarish, muammolarni hal etish va strategik qarorlar qabul qilish qobiliyatlarini ifodalovchi integrativ sifatlar tizimi sifatida talqin etiladi. Tadqiqotning maqsadi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslarini tizimli tahlil qilish hamda ularning rivojlanishini ta'minlovchi strukturaviy modelni ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv, kompetensiyaviy yondashuv, strukturaviy-funksional tahlil va modellashtirish metodlaridan foydalanildi.

Kalit so'zlar: soft-kompetensiya, rahbar-kadr, pedagogik boshqaruv, kompetensiyaviy yondashuv, strukturaviy model, kasbiy kompetentlik.

Kirish. XXI asrda globallashtirish jarayonlarining jadallashuvi, raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi hamda bilimlar iqtisodiyotining shakllanishi ta'lim tizimi oldiga yangi sifat talablari qo'yimoqda. Zamonaviy ta'lim muassasalari rahbarlaridan nafaqat kasbiy bilim va boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lish, balki murakkab ijtimoiy-professional muhitda samarali faoliyat yuritish imkonini beruvchi soft-kompetensiyalarga ega bo'lish ham talab etilmoqda. Jahon iqtisodiy forumi ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar faoliyatining samaradorligini belgilovchi asosiy omillar qatorida kommunikativlik, moslashuvchanlik,

tanqidiy fikrlash va emotsional intellekt kabi soft-kompetensiyalar yetakchi o'rin egallaydi.

Pedagogik boshqaruv nazariyasida kompetensiya tushunchasi shaxsning kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirish imkonini beruvchi bilim, ko'nikma va shaxsiy sifatlar integratsiyasi sifatida talqin etiladi [1]. Shu nuqtai nazardan, soft-kompetensiyalar rahbarning boshqaruv faoliyatida samarali kommunikatsiya olib borish, jamoani boshqarish, strategik qarorlar qabul qilish va innovatsion faoliyatni tashkil etish qobiliyatlarini belgilovchi muhim omil hisoblanadi.

Zamonaviy ilmiy yondashuvlarda soft-kompetensiyalar shaxsning kasbiy muvaffaqiyatini ta'minlovchi universal kompetensiyalar tizimi sifatida e'tirof etiladi. OECD tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarda esa soft-kompetensiyalar shaxsning ijtimoiy va professional muhitga muvaffaqiyatli moslashishini ta'minlovchi asosiy omil sifatida baholanadi [2].

Ta'lim tizimini modernizatsiya qilish sharoitida pedagogik boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarining rivojlanganlik darajasiga bog'liqdir. Chunki zamonaviy ta'lim muassasalari rahbarlari murakkab boshqaruv vazifalarini bajarish, pedagogik jamoani boshqarish, innovatsion faoliyatni tashkil etish va strategik rivojlanishni ta'minlash kabi ko'p qirrali faoliyatni amalga oshiradi.

Shu bilan birga, mavjud ilmiy tadqiqotlar tahlili rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish muammosi yetarli darajada o'rganilgan bo'lsa-da, ularning rivojlanishini ta'minlovchi integrativ strukturaviy modelni ishlab chiqish masalasi yetarli darajada tizimli asosda yoritilmaganligini ko'rsatadi. Mazkur holat rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslarini chuqur o'rganish hamda ularning rivojlanishini ta'minlovchi ilmiy asoslangan strukturaviy modelni ishlab chiqish zarurligini belgilaydi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslarini tizimli tahlil qilish hamda ularning rivojlanishini ta'minlovchi strukturaviy modelni ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Zamonaviy pedagogik va boshqaruv nazariyalarida kompetensiya tushunchasi shaxsning kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirish imkonini beruvchi bilimlar, ko'nikmalar, qadriyatlar va shaxsiy sifatning integrativ tizimi sifatida talqin etiladi. Kompetensiyaviy yondashuvning shakllanishi XX asrning ikkinchi yarmiga to'g'ri keladi va bu jarayon mehnat bozorining yangi talablariga moslashish zaruriyati bilan bog'liqdir. Ilmiy adabiyotlarda kompetensiya tushunchasi dastlab D. McClelland tomonidan asoslab berilgan bo'lib, u an'anaviy bilim va intellekt ko'rsatkichlaridan farqli ravishda shaxsning real faoliyatdagi muvaffaqiyatini belgilovchi omillarni aniqlash zarurligini ta'kidlagan [3]. Ushbu yondashuv keyinchalik kompetensiyaviy modelning rivojlanishiga asos bo'ldi.

Kompetensiyaviy yondashuvni rivojlantirishda R.Boyatzis muhim ilmiy hissa qo'shgan. U kompetensiyani shaxsning samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi individual xususiyatlar tizimi sifatida izohlab, kompetensiyalarning motivatsion, kognitiv va xulq-atvor komponentlarini ajratib ko'rsatadi [4]. Boyatzisning ta'kidlashicha, samarali rahbarlik faoliyati nafaqat professional bilimlarga, balki shaxsning kommunikativ, emotsional va refleksiv sifatlariga ham bog'liq. Bu esa soft-kompetensiyalarning rahbar faoliyatidagi hal qiluvchi rolini asoslab beradi.

Soft-kompetensiyalar tushunchasi zamonaviy ilmiy adabiyotlarda shaxsning ijtimoiy va professional muhitda samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi universal kompetensiyalar sifatida talqin etiladi. L.Spencer va S.Spencer soft-kompetensiyalarni shaxsning samarali kasbiy faoliyat yuritishini ta'minlovchi asosiy kompetensiyalar tarkibiy qismi sifatida baholab, ularni motivlar, shaxsiy sifatlar, o'z-o'zini boshqarish qobiliyatlari va kommunikativ ko'nikmalar bilan bog'laydi [5]. Ularning fikricha, aynan soft-kompetensiyalar rahbarning liderlik salohiyatini belgilaydi va boshqaruv samaradorligini ta'minlaydi.

Soft-kompetensiyalarni o'rganishda emotsional intellekt nazariyasi alohida ahamiyatga ega. D. Goleman emotsional intellektni rahbarlik samaradorligini belgilovchi

asosiy omillardan biri sifatida ko'rsatib, rahbarning o'z his-tuyg'ularini boshqarish, boshqalarni tushunish va samarali kommunikatsiya olib borish qobiliyati uning professional muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatishini asoslab bergan [6].

Zamonaviy xalqaro tadqiqotlarda soft-kompetensiyalar shaxsning professional rivojlanishida asosiy omil sifatida e'tirof etiladi. OECD tomonidan olib borilgan tadqiqotlar soft-kompetensiyalarni shaxsning ijtimoiy muhitga moslashuvi, samarali kommunikatsiya olib borishi va professional faoliyatda muvaffaqiyatga erishishini ta'minlovchi muhim omil sifatida baholaydi [7].

Pedagogik boshqaruv nazariyasida rahbar kompetentligini rivojlantirish masalasi alohida ilmiy yo'nalish sifatida shakllangan. T. Bush pedagogik boshqaruv samaradorligi ko'p jihatdan rahbarning liderlik qobiliyati, kommunikativ kompetensiyasi va strategik fikrlash darajasiga bog'liq ekanligini ta'kidlaydi [8].

Zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish strukturaviy yondashuv asosida o'rganilmoqda. Strukturaviy yondashuvga ko'ra, soft-kompetensiyalar shaxsning motivatsion, kognitiv, kommunikativ va refleksiv komponentlaridan tashkil topgan integrativ tizim hisoblanadi [9].

Ta'lim tizimini modernizatsiya qilish sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish zaruriyati yanada ortib bormoqda. Jahon iqtisodiy forumi tomonidan olib borilgan tadqiqotlar natijalariga ko'ra, zamonaviy mehnat bozorida muvaffaqiyatga erishish uchun zarur bo'lgan asosiy kompetensiyalar qatorida kommunikativlik, tanqidiy fikrlash, moslashuvchanlik va liderlik qobiliyatlari yetakchi o'rin egallaydi [10]. Bu esa soft-kompetensiyalarni rivojlantirish pedagogik boshqaruv tizimining ustuvor yo'nalishlaridan biri ekanligini ko'rsatadi.

Shuningdek, kompetensiyaviy yondashuv asosida olib borilgan tadqiqotlar rahbar-kadrlarning professional rivojlanishi uzluksiz pedagogik jarayon ekanligini ko'rsatadi. Mazkur jarayon shaxsning o'z-o'zini rivojlantirish, refleksiya va kasbiy tajriba asosida kompetensiyalarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi [11]. Bu esa rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning tizimli modelini ishlab chiqish zarurligini belgilaydi.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqot rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning nazariy asoslarini aniqlash hamda ularning rivojlanishini ta'minlovchi strukturaviy modelni ishlab chiqishga qaratilgan bo'lib, unda tizimli, kompetensiyaviy, strukturaviy-funksional va modellashtirish yondashuvlaridan foydalanildi. Tadqiqot metodologiyasini tanlashda zamonaviy pedagogika, boshqaruv nazariyasi va kompetensiyaviy yondashuv tamoyillari asos qilib olindi.

Tizimli yondashuv

Tizimli yondashuv tadqiqotning asosiy metodologik negizi sifatida qo'llanildi. Mazkur yondashuvga ko'ra, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan yaxlit tizim sifatida qaraladi. Tizimli yondashuv shaxs kompetentligini uning tarkibiy komponentlari o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik asosida o'rganishga imkon beradi [12]. Ushbu yondashuv asosida soft-kompetensiyalar motivatsion, kognitiv, kommunikativ va refleksiv komponentlardan iborat integrativ tizim sifatida tahlil qilindi.

Kompetensiyaviy yondashuv

Tadqiqotda kompetensiyaviy yondashuv asosiy nazariy asoslardan biri sifatida qo'llanildi. Kompetensiyaviy yondashuv shaxsning kasbiy faoliyatni samarali amalga oshirish imkonini beruvchi integrativ sifatlarini shakllantirishga qaratilgan bo'lib, zamonaviy pedagogik ta'limning ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi [13].

Ushbu yondashuvga ko'ra, kompetensiya shaxsning bilimlari, ko'nikmalari, tajribasi va shaxsiy sifatlarining integratsiyasi natijasida shakllanadi.

Strukturaviy-funksional yondashuv

Strukturaviy-funksional yondashuv rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarining ichki tuzilmasini aniqlash va ularning funksional xususiyatlarini tahlil qilish imkonini beradi. Ushbu yondashuvga ko'ra, har qanday pedagogik tizim o'zining tarkibiy komponentlari va funksional vazifalariga ega bo'ladi [14]. Strukturaviy-funksional tahlil asosida soft-kompetensiyalarning motivatsion, kognitiv, kommunikativ va reflektiv komponentlari aniqlanib, ularning pedagogik boshqaruvdagi funksiyalari asoslandi.

Modellashtirish metodi

Tadqiqotda modellashtirish metodi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning strukturaviy modelini ishlab chiqishda asosiy metodlardan biri sifatida qo'llanildi. Modellashtirish pedagogik jarayonlarni ilmiy asosda tasvirlash va ularning rivojlanish mexanizmlarini aniqlash imkonini beruvchi samarali metod hisoblanadi [15]. Ushbu metod yordamida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning strukturaviy modeli ishlab chiqildi.

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning strukturaviy modeli

Zamonaviy pedagogik boshqaruv nazariyasida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish ularning professional kompetentligini shakllantirishning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Ilmiy tadqiqotlarda kompetensiyalar shaxsning samarali kasbiy faoliyatini ta'minlovchi bilimlar, ko'nikmalar, motivlar va shaxsiy sifatlarining integrativ tizimi sifatida talqin etiladi [16]. Shu nuqtai nazardan, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishni tizimli pedagogik jarayon sifatida o'rganish zarur.

Soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning strukturaviy modelini ishlab chiqishda tizimli va kompetensiyaviy yondashuvlar metodologik asos sifatida qo'llanildi. Tizimli yondashuvga ko'ra, har qanday pedagogik jarayon o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan yaxlit tizim hisoblanadi. Shu asosda rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish modeli o'zaro bog'liq komponentlar tizimi sifatida ishlab chiqildi.

Strukturaviy modelning maqsadi

Mazkur modelning asosiy maqsadi rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish orqali ularning pedagogik boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishdan iborat.

Strukturaviy modelning asosiy komponentlari

Ishlab chiqilgan strukturaviy model quyidagi asosiy komponentlardan tashkil topadi:

1. Motivatsion komponent

Motivatsion komponent rahbarning kasbiy rivojlanishga bo'lgan ichki ehtiyoji, kasbiy faoliyatga bo'lgan qiziqishi va o'zini rivojlantirishga bo'lgan intilishlarini o'z ichiga oladi. Ilmiy tadqiqotlarga ko'ra, motivatsiya shaxsning kasbiy rivojlanishining asosiy omillaridan biri hisoblanadi [17]. Rahbarning motivatsion tayyorgarligi uning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonining samaradorligini belgilaydi.

2. Kognitiv komponent

Kognitiv komponent rahbarning soft-kompetensiyalar sohasidagi nazariy bilimlari va tushunchalar tizimini ifodalaydi. Kompetensiyaviy yondashuvga ko'ra, bilim kompetensiyaning muhim tarkibiy qismi hisoblanadi [18]. Mazkur komponent rahbarning kommunikatsiya, liderlik, konfliktologiya va boshqaruv psixologiyasi sohasidagi bilimlarini o'z ichiga oladi.

3. Kommunikativ komponent

Kommunikativ komponent rahbarning samarali kommunikatsiya olib borish, jamoa bilan ishlash va ijtimoiy o'zaro munosabatlarni samarali tashkil etish qobiliyatini ifodalaydi. Ilmiy tadqiqotlarda kommunikativ kompetensiya rahbar faoliyatining samaradorligini belgilovchi muhim omil sifatida e'tirof etiladi [19].

4. Refleksiv komponent

Refleksiv komponent rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish, o'z-o'zini baholash va o'z faoliyatini takomillashtirish qobiliyatini ifodalaydi. Refleksiya shaxsning professional rivojlanishining muhim omili hisoblanadi [20]. Mazkur komponent rahbarning o'z faoliyatini tahlil qilish va takomillashtirish imkonini beradi.

Tahlil va natijalar. O'tkazilgan nazariy tahlillar asosida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish pedagogik boshqaruv samaradorligini ta'minlovchi muhim omil ekanligi aniqlandi. Zamonaviy ilmiy tadqiqotlar soft-kompetensiyalar rahbarning kasbiy faoliyat samaradorligini belgilovchi asosiy kompetensiyalar qatoriga kirishini ko'rsatadi [21]. Shu nuqtai nazardan, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish pedagogik muammo sifatida tizimli yondashuv asosida o'rganildi.

Tadqiqot natijalari soft-kompetensiyalar rahbar shaxsining integrativ sifati bo'lib, uning motivatsion, kognitiv, kommunikativ va reflektiv komponentlarining o'zaro integratsiyasi asosida shakllanishini ko'rsatadi. Tadqiqot jarayonida ishlab chiqilgan strukturaviy model rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishni tizimli pedagogik jarayon sifatida tashkil etish imkonini beradi. Modelning asosiy afzalligi uning tizimlilik, integrativlik va amaliy yo'naltirilganlik tamoyillariga asoslanganligidadir. Shu sababli, ishlab chiqilgan model soft-kompetensiyalarni rivojlantirishni uzluksiz pedagogik jarayon sifatida ko'rib chiqadi.

Tadqiqot natijalari kommunikativ komponent rahbar faoliyatining eng muhim tarkibiy qismlaridan biri ekanligini ko'rsatadi. Ishlab chiqilgan strukturaviy model rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning pedagogik mexanizmlarini tizimli asosda tashkil etish imkonini beradi. Mazkur model pedagogik boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi va ta'lim muassasalari rahbarlarining professional kompetentligini rivojlantirishga imkon yaratadi.

Xulosa va takliflar. O'tkazilgan tadqiqot natijalari asosida quyidagi ilmiy xulosalarga kelindi:

Birinchidan, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari ularning professional kompetentligining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Soft-kompetensiyalar rahbarning pedagogik boshqaruv faoliyatini samarali amalga oshirish imkonini beruvchi integrativ sifatlar tizimi sifatida namoyon bo'ladi.

Ikkinchidan, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari motivatsion, kognitiv, kommunikativ va reflektiv komponentlardan tashkil topgan integrativ tizim hisoblanadi. Mazkur komponentlar o'zaro bog'liq bo'lib, rahbarning kasbiy faoliyat samaradorligini ta'minlaydi.

Uchinchidan, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish tizimli pedagogik jarayon hisoblanadi. Ushbu jarayon diagnostika, rivojlantirish va baholash bosqichlarini o'z ichiga oladi.

To'rtinchidan, ishlab chiqilgan strukturaviy model rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishni tizimli asosda tashkil etish imkonini beradi. Mazkur model pedagogik boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Mazkur tadqiqot natijalari ta'lim muassasalari rahbarlarining professional kompetentligini rivojlantirish tizimini takomillashtirishda muhim ilmiy va amaliy ahamiyatga ega. Kelgusida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini

rivojlantirishning pedagogik texnologiyalarini ishlab chiqish
istiqbolli tadqiqot yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

ADABIYOTLAR

1. Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
2. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
3. Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management (4th ed.)*. London: Sage Publications.
4. Day, C. (2001). *Professional development and reflective practice*. London: Routledge.
5. Deci, E.L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
6. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
7. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
8. Kraevsky, V. V. (2001). *Metodologiya pedagogiki*. Moscow: Akademiya.
9. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
10. Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. In S. Billett et al. (Eds.), *International handbook of research in professional education* (pp. 107–137). Springer.
11. OECD. (2019). *OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world*. Paris: OECD Publishing.
12. Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
13. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
14. Spencer, L.M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
15. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.